

# KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYA ÉS EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Bokodi Márta–Szabó Szilvia–Stréhli-Klotz Georgina–Petró Csilla

*„Közzszolgálati Humán Tükör” kutatás*  
*Strukturált interjú*

(„Közzszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)

ISBN 978-615-5269-39-4



KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI  
MINISZTERIUM

ÁROP-2.2.17 | Új közzszolgálati életpálya | Emberi erőforrás gazdálkodás és közzszolgálati életpálya kutatás

---

# „KÖZZSZOLGÁLATI HUMÁN TÜKÖR” KUTATÁS

## Strukturált interjú

(„Közzszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)

BOKODI MÁRTA<sup>1</sup>

SZABÓ SZILVIA<sup>2</sup>

STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA<sup>3</sup>

PETRÓ CSILLA<sup>4</sup>

*AZ INTERJÚK ELŐKÉSZÍTÉSÉBEN ÉS FELVÉTELÉBEN KÖZREMŰKÖDTEK:*

NAGY ZOLTÁN<sup>5</sup>

KRAUSS GÁBOR<sup>6</sup>

BUDAPEST, 2013. DECEMBER

Kiadja a Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó (1085 Budapest, Somogyi Béla u. 6.; [www.mhk.hu](http://www.mhk.hu)).  
Felelős kiadó: Majláth Zsolt László ügyvezető.

---

<sup>1</sup> Dr. PhD főiskolai adjunktus – Wekerle Sándor Üzleti Főiskola.

<sup>2</sup> Dr. PhD egyetemi docens – NKE.

<sup>3</sup> Pszichológus.

<sup>4</sup> Doktorandusz.

<sup>5</sup> Főelőadó.

<sup>6</sup> Doktorandusz.

## Tartalomjegyzék

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | Bevezetés .....   | 3  |
| 1.1. | A részkutatás módszertani bevezetője és aktualitásának kérdései ..... | 3  |
| 1.2. | Az alkalmazott részkutatási módszertan elméleti keretei .....         | 3  |
| 1.3. | Az érvényesség és a megbízhatóság kérdésköre .....                    | 4  |
| 1.4. | A részkutatás aktualitása és kiemelt célkitűzései.....                | 5  |
| 2.   | A részkutatás megvalósítása .....                                     | 6  |
| 2.1. | SWOT analízis .....   | 6  |
| 2.2. | A részkutatásban közreműködők kompetenciái .....                      | 7  |
| 2.3. | A részkutatás stratégiája és a kutatási terv gyakorlati lépései.....  | 7  |
| 2.4. | A részkutatásban használatos fogalmak és szakkifejezések .....        | 9  |
| 3.   | Kutatási eredmények .....   | 10 |
| 3.1. | A kérdések szakmai struktúrája.....                                   | 11 |
| 3.2. | A feldolgozás témakörei.....  | 12 |
| 4.   | Tartalmi elemzés.....   | 13 |
| 4.1. | Bevezető szakasz .....  | 13 |
| 4.2. | Tartalmi kérdések.....  | 15 |
| 4.3. | Záró szakasz.....   | 36 |
| 5.   | Összegzés, zárógondolatok .....                                       | 38 |
| 6.   | Bibliográfia .....  | 44 |
| 7.   | Melléklet .....   | 45 |

*„Ami mérhető, mérd meg, ami nem mérhető, tedd mérhetővé!”  
(Galileo Galilei)*

## 1. Bevezetés

Az ÁROP-2.2.17 Új közszolgálati életpálya projekt keretén belül megvalósuló Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás részeként a „Közszolgálati humán tükör” online kérdőíves adatfelvételhez kapcsolódóan – azt kiegészítve – folytattunk le strukturált interjú adatfelvételt. A tényszerű és konkrét kutatási munkánkat az alábbi szakmai – elméleti bevezetővel alapozzuk meg:

### 1.1. A részkutatás módszertani bevezetője és aktualitásának kérdései<sup>7</sup>

A projektkiírásban szereplő kimeneti követelmények és eredmények teljesítésével kapcsolatos céljaink megvalósításához a kvalitatív és kvantitatív kutatási szemléletmód együttes alkalmazása illeszkedett. Ennek értelmében a kvantitatív – online-kutatást a minőségi információkat szolgáltató strukturált interjú felvételével egészítettük ki. A kutatás során a témához kapcsolódó sajátos jellemzők és összefüggések minél teljesebb megragadására törekedtünk. Olyan – napjainkban feltáratlan – területen vizsgálódunk, amelyben a „kontextus” – avagy a tényezők összefüggésrendszere – különös szerepet játszik.

Ezért tartottuk szükségesnek azon elméleti keretek pontos tisztázását, amelyhez a kvalitatív empirikus kutatásaink módszertana kapcsolódott. Ez támogatja a kutatás eredményeinek szélesebb körben való értelmezését, avagy a kutatócsoport által használt módszerek és definíciók megismerését.

### 1.2. Az alkalmazott részkutatási módszertan elméleti keretei

A strukturált interjú felvételének módszere a kvalitatív eszközök tárházán belül a megfigyeléses vizsgálatokhoz sorolható. A megfigyelések nem csak a mindennapi élet egyik legáltalánosabb tevékenységei, hanem a tudományos vizsgálatnak is elsőrendű eszközei.

A megfigyelés akkor tudományos eljárás, ha:

- valamilyen kutatási célt szolgál,
- szisztematikusan megtervezett,
- szisztematikusan regisztrált,
- érvényességét és megbízhatóságát ellenőrizzük.

Evidencia a társadalomkutatásban, hogy az egyes módszerek alkalmazásához nem elég a vizsgálati technikák ismerete, hanem lényeges annak végiggondolása is, hogy milyen elméleti kontextusban jelenik meg a kutatás tárgya.<sup>8</sup> A módszertan elméleti kereteinek tisztázása különösen indokolt olyan kutatásban, amelyben az alkalmazott módszerek interdiszciplinárisnak tekinthetők, többféle elméleti megközelítésen alapulnak, amelyeknek az adott területen nincsenek jelentős hagyományai.

<sup>7</sup> A kutatás-módszertani összefoglaló kapcsán felhasználásra került SZABÓ Szilvia: A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében című doktori értekezésének releváns fejezete is, ZNME, 2008.

<sup>8</sup> Babbie, Earl: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest, Balassi 2003, 153.

A kvalitatív technikákra jellemző a feltáró és elemző módszerek egysége. Az adatkezelésnek és elemzésnek nincsenek szigorú szabályai, az adatok kategorizálása a kutatási folyamatban módosulhat, szükség szerint összevonhatók, vagy új szempontokat vonhatunk be az elemzésbe. Az adatok feldolgozásával járó változékonyság azonban nem jelenthet korlátlan szabadságot, az elemzésnek szisztematikusnak kell lennie. Lényeges a kutató (vagy egyidejűleg több kutató) személye, akinek az érzékenysége, kreativitása, gondolatmenete a kutatási folyamat egészében meghatározó.<sup>9</sup>

A kvalitatív kutatások erőssége a természetes emberi környezetben, illetve az adott társadalmi kontextusban történő adatgyűjtés és az értelmezési lehetőségek sokszínűsége. Ebből az erősségből következik legnagyobb gyengesége is, az érvényesség és megbízhatóság problémája, amelyek estünkben egészen más módon érvényesíthetők a kvalitatív, mint a kvantitatív kutatásokban.

### 1.3. Az érvényesség és a megbízhatóság kérdésköre

A kutatómódszertan alapvetéseinek és szabályainak megfelelően állítottuk össze azt a strukturált interjúmintát (lásd: 1. számú melléklet), amelynek segítségével egységes keretek között folyt a munka. Az interjúk felvételét hanganyagban vagy írásban rögzítettük a válaszadó kérésének megfelelően. Ennek módját az adatfelvételi lapon rögzítettük. A kapott eredmények tartalomelemző feldolgozása alapján kaptunk olyan kvalitatív információkat, melyek a kérdőíves adatfelvételhez társíthatóak. (Ezen információkat a résztanulmány 3. fejezete tartalmazza részletesen.)

A kutatásunk során arra is törekedtünk, hogy a kutatómunkánkban alkalmazott fogalmak, eljárások és eszközök illeszkedjenek a közszolgálatban alkalmazott minőség-kritériumokhoz, továbbá, hogy megfeleljenek a tudományos kutatómunkával szemben támasztott, az ÁROP projekt szabályzatában előírt tartalmi és formai követelményeknek.

Összességében tehát a kutatásunk eredményeinek objektivitását bizonyos mértékig befolyásolták az egyes hivatásrendek sajátosságai és a közsférára jellemző alá-fölérendeltségi viszonyok.

A megbízhatóságra vonatkozó kritériummal kapcsolatos kitüntetett figyelem azért is indokolt, mert a résztanulmány a közszolgálat terén bekövetkezett változásokat sajátos szempontból követte és rögzítette. Ezáltal a továbbiakban különleges és egyedi megközelítését mutatja be az egyes hivatásrendekre jellemző, stratégiai alapú integrált emberi erőforrás rendszerek működési gyakorlatának aspektusából.

<sup>9</sup> Kutatócsoportunk esetében a résztvevő személyek kompetenciáira gondolunk, amelyre a későbbiekben térünk ki részletesebben.

#### 1.4. A részkutatás aktualitása és kiemelt célkitűzései

„A haza üdvére és a köz szolgálatában” mottóval 2011-ben látott napvilágot a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program első kiadása<sup>10</sup>, amelyben a szakemberek egy új irányvonalat vázoltak fel, hogy honnan – hová, és leginkább miképpen szeretne eljutni a magyar közszolgálat. Fenti innovatív törekvések azóta töretlenül folytatódtak. Ehhez kapcsolódóan van kiemelt aktualitása és a gyakorlatban is jelentősége jelen kutatási részprojektnek, amely igazodva a Magyary-Program gondolatiságához, elsősorban a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás rendszerek tervszerű működését hivatott feltérképezni.

A kitűzött kutatási célunk volt, hogy a „Közszolgálati humán tükör” online információs adatfelvételhez kapcsolódóan minőségi információkat gyűjtsünk, melyek árnyalják, kiegészítik és elmélyítik a nagy mintasokaságból nyert adatokat. A megvalósítás érdekében a fent ismertetett strukturált interjú adatfelvételi módszert alkalmaztuk.

Ezen túlmenően a kutatási időszak alatt más módon is gyűjtöttünk tapasztalatokat, információkat:

- részt vettünk a témához kapcsolódó hazai és helyi konferencián, előadásokat tartottunk a kutatási témához kapcsolódóan;
- összegyűjtöttük és rendszereztük a kutatási témához kapcsolódóan a tanulmányainkat, jegyzeteinket és a kutatócsoport tagjainak gyakorlati munkája során szerzett tapasztalatokat;
- áttekintettük a témával összefüggő, szélesebb kitekintést adó hazai- és nemzetközi szakirodalmi háttérrel;
- konzultáltunk a témában jártas szakemberekkel, tudományos kutatókkal;
- célzott keresést, megerősítő kutatást folytattunk az Interneten.

---

<sup>10</sup> Magyary Program 11.0 – forrás: <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf>  
(letöltés ideje: 2013. november).

## 2. A részkutatás megvalósítása

A strukturált interjúk kutatás megvalósíthatósága érdekében a fenti elméleti alapvetéseken túl kiemelten fontosnak tartottuk, hogy pontosan megfogalmazzuk munkánknek erős és gyenge pontjait, azaz felszínre kerüljenek a lehetőségek és a veszélyforrások a kutatási periódus vonatkozásában. Ezt követően foglaltuk össze a részkutatási fázis stratégiáját, amely a kutatási tervben pontosan nyomon követhető.

### 2.1. SWOT analízis<sup>11</sup>

A SWOT elemzéssel általánosan térképeztük fel a kutatásunk életképességét, illetve munkánk során beazonosítottuk, hogy mely feladatok/területek a legfontosabbak stratégiai szempontból. Általánosságban elmondható, hogy:

- a gyengeségek belső tényezők: olyan dolgok, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen;
- az erősségek belső tényezők: pozitív dolgok, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek;
- a lehetőségek külső tényezők: olyan adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket;
- a veszélyek külső tényezők: olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.

Ennek megfelelően a részkutatásunk az alábbiakra helyezte a hangsúlyt:

|   |   |
|---|---|
| <b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– a kutatócsoport szakmai összetétele, kompetenciák és kapcsolati tőke dimenziójában,</li> <li>– a szakmai téma aktualitása, fontossága;</li> </ul> | <b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kutatás színvonalának megbízhatósága, valamint a megjelölt minta magas elérési aránya,</li> <li>– magas válaszadási hajlandóság;</li> </ul> |
| <b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– szakmailag leterhelt állomány,</li> <li>– túlzóan szakmai tartalom,</li> <li>– időigényes adatfelvételi periódus;</li> </ul>                    | <b>Veszélyek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nehézkes időpont egyeztetés,</li> <li>– nem HR-es érdekeltségű állomány nehezen vagy nem értelmezi a fogalmakat;</li> </ul>                   |

1. ábra  
Részkutatási SWOT elemzés<sup>12</sup>

<sup>11</sup> SWOT analízis – magyar megfelelője a GYELV elemzés: erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities), veszélyek (Threats).

<sup>12</sup> Saját szerkesztés.

Amikor a SWOT elemzést végeztünk a részkutatásunk stratégia kiértékelése céljából, akkor a hangsúlyt nem arra helyeztük, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább arra, hogy felismerjük azokat, amelyek elsősorban kapcsolatban állnak a megvalósíthatóság stratégiájával, így az érvényesség és megbízhatóság kritériumával (lásd: 1.2. alfejezet).

## 2.2. A részkutatásban közreműködők kompetenciái

Korábbiakban már megállapítottuk, hogy „lényeges a kutató (vagy egyidejűleg több kutató) személye, akinek az érzékenysége, kreativitása, gondolatmenete a kutatási folyamat egészében meghatározó”. Továbbá az alkalmazott részkutatás elméleti kereteinek tisztázásánál, az érvényesség és megbízhatóság kritériumánál és a SWOT analízisnél is hangsúlyt kapott a részkutatásban közreműködő személyi állomány kompetenciáinak megléte. Ennek megfelelően indokolt, hogy külön kihangsúlyozzunk a közreműködők erősségeit:

- Dr. Szakács Gábor CsC – egyetemi docens, NKE
- Dr. Szabó Szilvia PhD – egyetemi docens, NKE
- Dr. Bokodi Márta PhD – főiskolai adjunktus, NKE
- Krauss Gábor – doktorandusz, NKE
- Stréhli-Klotz Georgina – pszichológus
- Petró Csilla – doktorandusz, NKE
- Nagy Zoltán – főelőadó, BM OKTF

Összesen 3 fő doktori fokozattal és 2 fő folyamatban lévő doktori tanulmányokkal vett részt a szakmai munkában. Mindannyian a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar képzéseihez és doktori iskolájához tartoznak.

Fentiek értelmében minden résztvevő tapasztalt, tudományos – szakmai háttér rendelkezik, melyet kamatoztatott a kutatás során. Azonban az egyéni törekvéseket a kutatócsoport által kialakított – az adatfelvételben és feldolgozásban egyaránt használt – egységes kritériumrendszer tartotta összhangban (részletesebben lásd a folytatásban).

## 2.3. A részkutatás stratégiája és a kutatási terv gyakorlati lépései

Kiindulási pontunk volt a „Közszolgálati humán tükör” on-line kérdőív szakmai struktúrája, ehhez igazodva készítettük el a strukturált interjúk kérdéssor anyagát. A kutatási tervünk az alábbi szakmai lépésekből állt<sup>13</sup>:

- A **kezdeti lépésekben** az érdeklődés – elgondolás – elméletek szintjén gyűjtöttük össze korábbi kutatói tapasztalatainkat, és felkutattuk a témában releváns szakirodalmi hátteret.
- A **konceptualizálás** kapcsán definiáltuk a kutatásban használatos fogalmakat és kifejezéseket, ezzel megszabtuk, hogy egy-egy szakmai kifejezésen mit értünk.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> BABBIE, Earl: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest. Balassi. 2003, 131–132., 141–142.

<sup>14</sup> A projekt keretében a „Közszolgálati humán tükör” kutatáshoz készült *HR fogalomtár* (szerk.: DR. SZABÓ Szilvia Ph.D).



A folyamat eredményeként határoztuk meg azon indikátorokat<sup>15</sup>, melyek az egyes részkutatások összehangolásában segítettek minket, valamint ezen mutatók mentén mutattuk ki a későbbiekben a vizsgált fogalom – jelenség meglétét, ill. hiányát.

- A **kutatási módszerek megválasztása** következett, azaz pontosítottuk és egységesítettük a strukturált interjúk felvételére és feldolgozására vonatkozó kritériumokat.
  - Az **operacionalizálás mentén** a konkrét mérési technikák kialakítása következett, azaz „mérhetővé tettük” a megismerni kívánt tartalmat.
  - Összeállítottuk a kérdőívhez illeszkedő strukturált interjú minta kérdőívét (*1. számú melléklet*). Az anonimitás fokához igazodó statisztikai adatfelvételen túl 3 nagy témakörre – bevezető, tartalmi és záró szakaszra – bontottuk az összesen 10 kérdéskört:
1. A **bevezető szakaszban** az egyéni munkatapasztalatra és a HR-rel kapcsolatos ismeretekre (attitűdre) kérdeztünk rá.
  2. A **tartalmi részben**:
    - a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer modellre vonatkozó;
    - a munkavégzési rendszerekre vonatkozó; a teljesítménymenedzsment rendszerére vonatkozó;
    - az emberi erőforrás áramlás, közszolgálati életpálya és emberi erőforrás fejlesztés gyakorlatára vonatkozó;
    - a kompenzáció és javadalmazás témakörére vonatkozó;
    - és a személyügyi szolgáltatások rendszerére vonatkozó kérdéseket határoztunk meg.
  3. A **záró szakaszban** a válaszadónak egy 1–5-ig terjedő skálán (iskolai osztályzatnak megfelelően) kellett értékelnie a személyzeti munkával kapcsolatos elégedettségét, valamint a HR jövőjével (közigazgatás/rendészet/honvédelem) kapcsolatos víziójára kérdeztünk rá. Egyéb, a meg nem kérdezett, de említésre érdemes kategóriát is itt jelöltük meg.
    - A **populáció és minta meghatározása** alapján definiáltuk, hogy pontosan „kit-mit” vizsgálunk, így az alappopulációhoz képest határoztuk meg a kutatás kiterjeszthetőségét és a mintavételi módszereket. Ennek megfelelően az érintett területek voltak:
  4. Államigazgatás
  5. Önkormányzati igazgatás (önkormányzatok)
  6. Rendvédelem
  7. Honvédelem

Minden területen négy kategóriában, kategóriánként 4 fővel határoztuk meg az interjúk rögzítésének számosságát. Kategóriák:

1. Vezető
2. HR vezető (személyzeti vezető)
3. Beosztott – munkatárs
4. HR beosztott – munkatárs (személyzeti munkatárs)

<sup>15</sup> A kutatás elméleti alapjául szolgáló stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodelljének kidolgozása (szerző: DR. SZAKÁCS Gábor CsC).

- **A megfigyelési szakaszban** a vizsgálat lefolytatása történt. Előre egyeztetett időpontban kerestük fel az interjúalanyokat. Egy-egy interjúfelvétel átlagosan 1 óra és 1 óra 30 perc közötti időt vett igénybe. A válaszadók teljes anonimitást kértek.
- **Az adatfeldolgozás módszere** a kvalitatív interjúk alapján, az előre meghatározott definíciós és fogalmi keretrendszer mentén történt. Ennek kapcsán minden egyes interjút írásban is rögzítettünk, a korábban elkészített mintainterjú segítségével. (1. számú melléklet.) Ezt követően egy összefoglaló excel táblázatba írtuk át a minőségi információkat, így az egyes témakörök és kategóriák összevetése is egységes módszer alapján történt.
- **Az elemzés folyamatában az adatfeldolgozást követően** a korábbi elgondolásaink és elméletünk mentén verifikáltuk (ellenőriztük) és összesítettük a kapott eredményeket. Az **alkalmazás, felhasználás** vonatkozásában kijelenthető, hogy a jelen résztanulmányban rögzített anyagok részét képezik a teljes kutatási beszámolóknak.

## 2.4. A részkutatásban használatos fogalmak és szakkifejezések

A kutatás előzményeként készítettünk el azt a fogalomtárat, amely tartalmazza a munkánk során alkalmazott szakmai kifejezéseket és magyarázatukat. A fogalomtár teljes anyaga részét képezi a végső záró tanulmányoknak.

A részkutatásunk vonatkozásában azonban szükségesnek tartjuk azt kiemelni, hogy vannak bizonyos kifejezések, amely alatt ugyanazt értjük, azaz szinonimaként használtuk a szóbeli és írásbeli kommunikációnkban. Az alábbi fogalmakat és kifejezéseket soroltuk ide:

- emberi erőforrás menedzsment / gazdálkodás,
- humán menedzsment,
- HR,
- személyügyi menedzsment / gazdálkodás,
- személyzeti munka.

Továbbá az alábbi hivatásrendek helyes kategorizálása fontos az egységes értelmezés szempontjából:

| KÖZSZOLGÁLAT   |                |            |             |
|----------------|----------------|------------|-------------|
| Közigazgatás   |                | Honvédelem | Rendvédelem |
| Államigazgatás | Önkormányzatok |            |             |

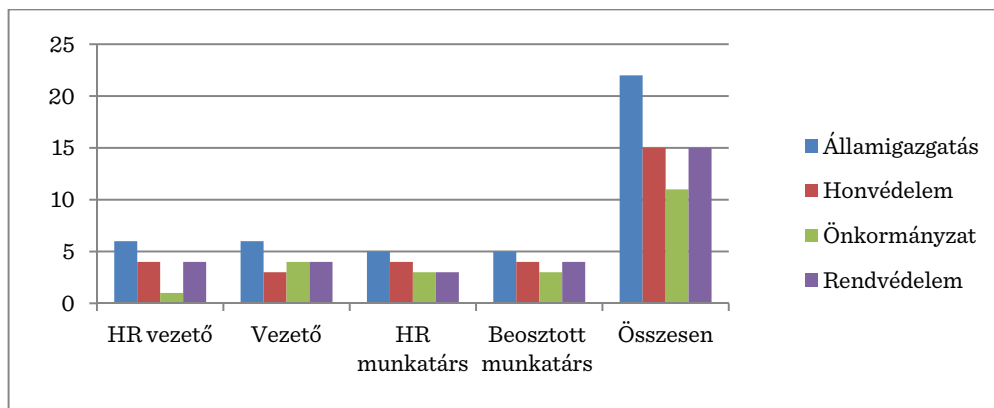
2. ábra  
Hivatásrendek kategorizálása<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Saját szerkesztés.

### 3. Kutatási eredmények

Az interjúk átolvasását és rendszerezését követően összefoglaló táblázatokat készítettünk, a feltett kérdésekre adott válaszok alapján hivatásrendek és beosztások szerint csoportosítva.

Az összesítés adatait a 3. számú ábra tartalmazza.



| Elkészült interjúk adatai  |           |                     |           |
|----------------------------|-----------|---------------------|-----------|
| Államigazgatás             |           | Honvédelem          |           |
| HR vezető                  | 6         | HR vezető           | 4         |
| Vezető                     | 6         | Vezető              | 3         |
| HR munkatárs               | 5         | HR munkatárs        | 4         |
| Beosztott munkatárs        | 5         | Beosztott munkatárs | 4         |
| <b>Összesen</b>            | <b>22</b> | <b>Összesen</b>     | <b>15</b> |
| Önkormányzat               |           | Rendvédelem         |           |
| HR vezető                  | 1         | HR vezető           | 4         |
| Vezető                     | 4         | Vezető              | 4         |
| HR munkatárs               | 3         | HR munkatárs        | 3         |
| Beosztott munkatárs        | 3         | Beosztott munkatárs | 4         |
| <b>Összesen</b>            | <b>11</b> | <b>Összesen</b>     | <b>15</b> |
| <b>Teljes adatfelvétel</b> | <b>63</b> |                     |           |

3. ábra

Az elkészült interjúk adatai – hivatásrendenként, kategóriánként, főben meghatározva<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

A fenti táblázatban látható, hogy hivatásrendenként és a kutatásban megjelölt mintaegységeként összességében hány fővel tudtunk sikeres interjút felvenni. Az előre kitűzött célunk az volt, hogy mind a 4 területen (közigazgatás, önkormányzat, honvédelem – HM, rendvédelem – BM) 15–20 fő között vegyünk fel adatokat. Ez a célszám összesen 60–80 darabszám közötti rögzítést jelentett.

A kutatásunk során összesen 63 fővel tudtunk sikeres interjút felvenni, a mintánkban az államigazgatás területén nagyobb számban, mint az önkormányzatoknál. Mindezt az alapsokaság számossága is indokolja. A két kategória – közigazgatás – együttesen 33 fő, amely megfelel a kitűzött céloknak. A HM és BM vonatkozásában teljesítettük a minimumot: 15–15 darab rögzített anyag szervezetenként.

Az interjúk felvételével kapcsolatban elmondható továbbá, hogy a SWOT analízisben előzetesen megjelölt erős és gyenge pontok beigazolódtak. Különösen nehezítette munkánkat a fajlagosan rövid adatfelvételi periódus, és a válaszadók félelme a tényleges és valós anonimitástól, valamint az információk átadásától.

Ennek ellenpólusaként, ahol sikerült az adatfelvétel, ott hiteles és megbízható – valóban tartalmas – adatrögzítés történt. Így a 63 fő válaszadó mennyiségében és minőségében is jól elemezhető, a kutatáshoz kiválóan adaptálható válaszokat adott.

A válaszadás a várakozásainknak megfelelő helyzetet mutatott be a hazai közszféra HR gyakorlatáról, ezen felül voltak kiemelt és speciális jelenségek. Ezekről részletesen a folytatásban írunk, ahol a pontos elemzést és diagnózist állítottuk össze. A szakmai összefoglalót kérdéskörönként, lebontva a hivatásrendekre és a megkérdezett munkaköri besorolás szerint készítettük el.

Módszerünk elsősorban azt volt, hogy a legjellemzőbb válaszokat és tartalmakat emeltük ki. A kutatás jellegéből és a sikeres adatfelvételtől adódóan statisztikailag nem vizsgáltuk a mintát. Arra voltunk elsősorban kíváncsiak, hogy az egyes témák tekintetében – hivatásrendenként és vizsgálati kategóriánként – melyek voltak a fajsúlyos gyakorlati jellemzők.

### 3.1. A kérdések szakmai struktúrája

A kérdéseket tartalmilag a hagyományos kérdőív szerkesztési szabályoknak megfelelően strukturáltuk, így:

- A bevezető szakasz az úgynevezett „ráhangoló kérdéseket” tartalmazza, melyek oldják a hangulatot, sikerül megismerkedni, és olyan – általános érvényű – kérdéseket tartalmaznak, amelyekre szinte rutinszerű a válaszadás.
- A tartalmi szakasz az úgynevezett „lényegi kérdéseket” tartalmazza – amire valóban konkrét és hiteles választ várunk.
- A záró szakasz az úgynevezett „lecsengető – lezáró kérdéseket” tartalmazza, ahol röviden (esetünkben számszerűen, skálán) várjuk a választ, valamint egy jövőbe mutató – szintén ösztönösen megválaszolható – kérdéssel zárunk.

### 3.2. A feldolgozás témakörei

Követve az 1-es számú mellékletben szereplő strukturált interjúminta logikai szerkezetét:

- Bevezető szakasz:
  - egyéni előmenetelre vonatkozó kérdések, melyek az egyéni életpályákra és egyéni munkatapasztalatokra vonatkoznak;
  - továbbá a HR gyakorlatra vonatkozó attitűd definiálása.
- Tartalmi szakasz:
  - stratégiai gondolkodás és stratégiai működésre vonatkozó kérdések;
  - munkavégzési rendszerek;
  - teljesítménymenedzsment működésre vonatkozó megállapítások;
  - emberi erőforrás áramlás, közszolgálati életpálya, emberi erőforrás fejlesztésre vonatkozó kérdések – a klasszikus humánerőforrás-gazdálkodási kérdések;
  - kompenzációra és javadalmazásra vonatkozó kérdések;
  - személyügyi szolgáltatásokra vonatkozó kérdések.
- Záró szakasz:
  - személyzeti részleg tevékenységének értékelése;
  - egyéb megjegyzések és vízió – jövőkép az egyes hivatásrendek HR jövőjével kapcsolatban.

## 4. Tartalmi elemzés

### 4.1. Bevezető szakasz

#### Egyéni előmenetelre vonatkozó kérdéskör

A kérdőív első része az egyéni **életpályákra és egyéni munkatapasztalatokra** vonatkozott. A célja az volt egyrészt, hogy az interjúalanyok némiképp nyitottabbá váljanak, másrészt, hogy fel tudjuk mérni, mekkora tapasztalattal rendelkezhetnek az interjú központi témájául szolgáló HR témában. Az anonimitás kritériumát megtartva a konkrét egyéni életpályák nem kerültek bedolgozásra, továbbá nincs jelentősége munkánk kapcsán. A lényeges és említhető információtartalmakat bedolgoztuk az anyagba.

#### 4.1.1. HR vezetők – egyéni előmenetelre vonatkozó kérdéskör

- Az **államigazgatási HR területen** készült interjúk szerint többen érkeztek a vállalati szférából, általánosságban 10-15 éves szakmai, és több éves vezetői tapasztalattal rendelkeznek. Inkább jogász, mint HR végzettségű szakemberek töltik be a pozíciót, sőt a közigazgatásban szocializálódott vezetők közül volt, aki megemlítette, hogy a HR végzettségű munkatársakkal kapcsolatban nincsenek jó tapasztalatai. Ennek oka valószínűleg a közigazgatási HR munka adminisztratív tartalmából adódik.
- Az **önkormányzati HR területen** egy interjút sikerült rögzíteni, azonban az interjúalany a személyzeti vezető szerepét úgy definiálta, hogy idézem: „mind a felső vezetés, mind a munkatársak felé szolgáltat és az érdekeket képviseli”.
- A **honvédelmi HR területen** elkészült interjúkban elhangzott, hogy a hadseregben minden munka egyben személyzeti munka is, hiszen 20 ezer katonát és köztisztviselőt érintő működésről van szó. Hosszú – 20 éves szolgálattal – dolgoznak humán vezetői beosztásokban.
- A **rendvédelmi HR területen** elkészült interjúkat igyekeztünk a központi, területi szervek vezetőivel felvenni. Személyzeti főosztályvezetők, oktatási területen dolgozó vezető véleményét gyűjtöttük csokorba. Valamennyi vezető hosszabb ideje, legalább 10 éve dolgozik a rendészet területén. Ismeri a szervezetet és azokat a jogi szabályokat, amelyek mentén a szervezeti elvárások működnek.

A humán területen vezető beosztást betöltők munkájukat akkor tartják sikeresnek, ha egy előléptetést, egy kinevezést ki tudnak járni a vezetőikénél. Önmaguk kompetenciái között első helyre az emberközpontúságot tették, valamint a segítő attitűdöt fogalmazták meg magukkal és a szakterülettel szembeni elvárásként. A stratégiai gondolkodást a „megfelelő embert a megfelelő helyre” szlogennel azonosították.

#### 4.1.2. Vezetők – egyéni előmenetelre vonatkozó kérdéskör

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján vegyes képet mutat: az interjúalanyok kb. fele versenyszférából érkezett, másik fele hosszú közigazgatási pályafutás után került vezetői beosztásba. Úgy gondolják, hogy a személyügyi és a szakmai tevékenységnek össze kell kapcsolódnia, segíteni kell a HR-nek a szakmai munkát. Ugyanakkor a HR megítélése rossz, mert nagyon lassan mennek a kinevezések, sok a csúszás, ezért motiválatlanok a munkatársak. Személyes kapcsolataikat azonban többen jónak ítélik meg a személyzeti részleggel, annak segítőkészségét kiemelve.
- Az **önkormányzati területen** a vezetők és a HR közötti kapcsolat információátadás tekintetében a felsőbb szinteken keresztül zajlik. A feladataikat tekintve a HR feladata inkább adminisztratív jellegű.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk alapján elmondható, hogy a vezetői munkakörben dolgozók jelentős része végigjárta a ranglétrát, és a hagyományos előmeneteli rendszerben kerültek a jelenlegi beosztásukba. Átlagosan 15 éve vannak a rendszerben, a katonai ismeretekén túl egyéb szakismeretekkel is rendelkeznek. Hivatásnak tekintik a katonai pályát.
- A **rendvédelmi területen** eltérő vélemények születtek a HR munkáról. Minél feljebb helyezkedett el a hierarchiában a szervezet, annál jobbnak ítélték a működését – ugyanakkor a helyi szervek szintjén már csak adminisztratív tevékenységnek nyilvánították. A különleges helyzetben levő szervezetek (pl. TEK) vezetői szerint harmonikusan működő szervezet a HR, igaz itt nincs fluktuáció, és a felvételi munka szttenderdek alapján történik. A helyi szervezetek vezetői viszont elégedetlenek, esetenként egyáltalán vagy csak nagyon kevés hatásuk van a hozzájuk tartozó emberi erőforrás gazdálkodására. Nincs felvételi, jutalmazási és semmilyen gazdasági jogosítványuk.

#### 4.1.3. HR munkatársak- egyéni előmenetelre vonatkozó kérdéskör

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján elmondható, hogy a HR területen dolgozó munkatársak magas iskolai végzettséggel rendelkeznek, de feladataikat egyöntetűen „klasszikus adminisztratív” tevékenységként írták le. Elsősorban szociális attitűdjeik miatt választották ezt a szakterületet. Szívesen segítenek másoknak. Ez némiképp kielégíti motivációs igényeiket. Ennek köszönhetően megítélésüket is jónak minősítették. Szórványosan van csak humán végzettségük. A munkájukban a központi szervezetek felé történő adatszolgáltatást tartják a legmegterhelőbbnek.
- Az **önkormányzati területen** túlterhelt adminisztratív feladatnak minősítették a tevékenységet.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk alapján a vezetők számára a HR terület azt a támogatást kell, hogy biztosítsa, amelynek segítségével a szakágak elérik a céljaikat: a megfelelő mennyiségű és minőségű ember biztosítása. Kissé koordinálatlannak érzik a területet.



- A **rendvédelmi területen** helyi szervezeteknél kevés az önállóság lehetősége, rutin munkákat végeznek. Nyilvántartási feladatok a jellemzőek. Országos hatáskörű szervezetek esetében némi szervezési feladat is megjelenik, és ezzel kapcsolatban kevés pozitív visszacsatolás is éri a HR munkatársakat.

#### 4.1.4. Beosztott munkatársak – egyéni előmenetelre vonatkozó kérdéskör

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján a humánerőforrás gazdálkodásról kialakult vélemény, hogy a személyzeti változásokat, a munkaköri leírásokat vezetik. Természetesen ezzel ellentétes azoknak a véleménye, akiknek vagy HR végzettségük van, vagy dolgoztak a szakterületen korábban. A kapcsolatot kielégítőnek ítélik a szakterülettel.
- Az **önkormányzati területen** HR szakterület alaptevékenységét (kiválasztás, elbocsátás) felszínesen ismerik.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk alapján a munkatársak és a HR kapcsolata jó. Véleményük szerint jól és humánusan végzik a munkájukat. Itt külön humán-szociális részlegek (munkatársak) működnek.
- A **rendvédelmi területen** a munkatársak kevés alkalommal kerülnek közvetlen kapcsolatba a HR szakterülettel, ezért megítélésük is eszerint történik.

## 4.2. Tartalmi kérdések

### 4.2.1. Stratégiai működésre vonatkozó kérdéskörök

A következő kérdések a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer modellre vonatkoztak. Arra voltunk kíváncsiak, hogy az interjúalanyok hallottak-e már az „integrált stratégiai alapú HR tevékenységről”, illetve mit jelent számukra a kifejezés. Tudják-e értelmezni a saját szervezetük működésében és mindennapi gyakorlatuk kapcsán? Ebben a blokkban vártunk választ arra, hogy a szervezeteknek vannak-e hosszútávú céljai, és ha igen, azok mellett (azzal együtt) működik-e, és ehhez hogyan kapcsolódik a HR tevékenység? Mennyire tervszerű a HR működése? Vannak-e beillesztési programok és exit interjúk?

#### 4.2.1.1. HR vezetők – stratégiai működésre vonatkozó kérdéskör

- Az **államigazgatási HR területen** készült interjúk alapján ismerik az integrált HR fogalmát, amely egyrészt annak köszönhető, hogy többen érkeztek a magánszférából, dolgoztak olyan vállalatoknál, ahol a HR szervezetek integrált környezetben működnek. A központi közigazgatásban dolgozó HR vezetők maguk is részt vettek a munkakör alapú rendszer kialakítását támogató kormányrendelet megalkotásában. A területi közigazgatásban már árnyaltabb a helyzet. A HR vezetők inkább a rutin adminisztratív humánerőforrás-gazdálkodási funkcióért felelnek, és ennek megfelelően működtetik az irányításuk alá tartozó szervezeteket is. Stratégiai integrált rendszer kialakítását túl hosszú folyamatnak gondolják. Nehezen tudnak hosszú távú célok mentén gondolkodni,



a folyamatos szervezeti átalakulások és változások is nehezen tervezhetővé teszik a rendszert.

- Az **önkormányzati HR területen** a válaszadásból egyértelműen kiderült, hogy a stratégiai integrált modellt nem ismerik, de stratégiai közcélok és szociális célok vannak, ahol az alapot HR funkciók jelentik, így a munkakör-elemzés, tervezés, a kiválasztás, a teljesítményértékelés és tudásmenedzsment egymásra épülnek.
- A **honvédelmi HR területen** elkészült interjúk alapján a jelenség és fogalomkör elvi síkon megvalósuló egymásra épülő rendszert jelent. A toborzás, kiválasztás, a pályának a menedzselése, kiválasztás a rekonverziós<sup>18</sup> képzések előkészítésével összefüggő tevékenységként jellemezték. Elsősorban kompetencia alapú gondolkodást jelent számukra, amelynek keretében korábban pl. volt pályáztatás, ami most nincs; ugyanakkor elmondták, hogy operatív szinten nem tartják működtethető modellnek. A stratégiai modell létrehozásának céljaként tartják számon a közszolgálat versenyképességéhez való hozzájárulás lehetőségét, a szervezeti specializációt. Más vélemények szerint a katonai hierarchiában nincs létjogosultsága, 5-10 évre előre gondolkodni szinte lehetetlen. Azt is elmondják, hogy személyközpontúnak kell lennie a HR-nek, és olyan életpálya modellt kell kialakítani, ahol a szakmai és vezetői karrier külön válik, a szervezeti tagok látják, honnan hová tudnak elérni.
- A **rendvédelmi területen** felvett interjúk alapján elmondható, hogy integrált és stratégiai rendszer ismerete valamennyi interjúalanynál hiányzott. Rész tudással rendelkeztek a kompetenciák, illetve a humánerőforrás-gazdálkodás területén. Integrált rendszert sehol sem működtetnek. A humánerőforrás-gazdálkodás témakörét a kiválasztásra és a felvételekre szűkítették elsősorban. Véleményük szerint nincs humánstratégia, sok esetben a megfelelő létszám biztosítása terén is tűzoltás folyik. Nem tervezhetőek a humánfolyamatok. Gyakran előfordulnak váratlan, nem szakmába vágó egyéb feladatok, ami miatt a stratégiai kezdeményezések félbe szakadnak. Folyamatosan változnak az elvárások. Nincsenek egymáshoz illesztett humán folyamatok, amik az elejétől a végéig átláthatók lennének. Személyi változások mindig felülírják a korábbi elképzeléseket. Több évtizedes erőfeszítés eredményeként sem sikerül az alapköveket letenni a humán erőforrás gazdálkodásban. Különösen komoly problémát érzektek a vezető kiválasztás és utánpótlás nevelés területén. Egyik interjúalany egy bajor mintát hozott fel, ahol például 10-15 évig neveli a vezető az utódját. Sok problémát jeleztek a Szenior informatikai rendszer működésével kapcsolatban. A Büntetés Végrehajtás Országos Parancsnoksága például új rendszerként a Szenior mellett a Nexon rendszert is használja. A létszám feltöltöttség, fluktuáció jobban nyomon követhető vele és mindinkább jogos igényként megfogalmazott vezetői információs rendszerként is működik. A HR vezetők között voltak, aki beszámoltak pozitív tapasztalatokról és irányokról is. Tudatos vezetői utánpótlás-tervezés, és kiválasztás zajlik pl. az Alkotmányvédelmi Hivatalnál. Az utánpótlási adatbank és a kiválasztás tervszerű, támogatják a belső

<sup>18</sup> Önkéntes haderőből történő kiválasztás segítése.

forrás és bővebben: <http://katonakert.jetfly.hu/rovatok/aktualis/rekon/> (letöltés ideje: 2013. november).

mozgásokat vertikális és horizontális irányban egyaránt. Ezzel is próbálják a kiégést megelőzni és a motivációt fenntartani.

A stratégiai rendszer és szemlélet kialakítását véleményük szerint nehezíti a nagy létszámú fluktuáció és a permanens pénztelenség.

A beillesztés és az exit interjúk<sup>19</sup> gyakorlata kialakulóban van. Elsősorban ez is a nagy arányú fluktuációnak köszönhető. Az országos hatáskörű szervezetek, illetve közvetve a szakmai irányítás végző Belügyminisztérium kérésének megfelelően a leszerelések, illetve elvándorlás okait vizsgálják és mérik. A felvételre kerülő rendőrök esetében van olyan program, amely elsősorban az első 3-6 hónapban részben nyomon követi a felvett állomány beilleszkedését.

#### 4.2.1.2. *Vezetők – stratégiai működésre vonatkozó kérdéskör*

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján, akik a versenyszférából érkeztek, ismerik az integrált humánerőforrás-gazdálkodás fogalmát. Természetesen a közszolgálati megközelítés számukra is új, de mindenképpen fontosnak tartják, hogy a HR-területek – funkciók legyenek összekapcsolva és ne külön „szigetvilágként” működjenek, így a jogszabályok mögött a HR funkciók egymásba kapcsolódó folyamatot alkossanak. Az egyik interjúalany a 2012-ben kiadott továbbképzési kormányrendeletet hozta fel példaként, amely a teljesítményértékeléssel, a munkakör alapú rendszerrel hosszú-távú célként összekapcsolódik. A 2014-2018-as ÁROP akciótervben és a hozzá kapcsolódó kormányzati személyzeti stratégiai elképzelésekben – elmondása szerint – számos beavatkozási terület van most is, aminek a végrehajtása a következő három évet öleli fel.

Más interjúalanyok azt is megfogalmazták, hogy inkább érzik rövid- és középtávú célok mentén működőnek a humánerőforrás szakterületet. A tervszerű stratégiai pályára állítás hiányzik a felsővezetés részéről. Inkább ez a vélemény jelent meg a válaszokban döntően. A beillesztési folyamat támogatását inkább ismerték, mint az elbocsátások okainak feltárását tartalmazó exit interjút.

A HR nem tűnik számukra külső szemmel szervezett területnek.

- Az **önkormányzati területen** a személyügyi stratégia korábbi létezéséről tudtak, legalábbis hallomásból, de tényleges eredményeket nem ismertek. Inkább csak papíron létezőnek minősítették. Beillesztési és exit interjút nem alkalmaznak. A beillesztés nem protokoll alapján, hanem az adott szervezeti egység döntése és szervezése alapján történik, nem tervszerű folyamat. Segítő attitűddel fordulnak az új kollégák felé, és buzdítják őket a kérdések feltevésére, viszont extra figyelemmel nem tudják körbevenni, mert nagy a munkateher. Szervezetfejlesztési példának a járási hivatalok kialakítását hozták fel, illetve a CAF fontosságát és szervezetfejlesztő hatását említették meg. Úgy értékelték, hogy az önkormányzati igazgatásban nagyobb hagyománya volt az elmúlt években a szervezeti teljesítmény mérésének és fejlesztésének.

<sup>19</sup> A munkaviszony megszűnésekor személyes beszélgetés, mely az érintett munkatárs és a szervezet HR szakembere/vezetője között jön létre. Az interjú célja, hogy a szervezet visszajelzést kapjon a távozást motiváló tényezőkről, melynek elemzése segítséget nyújt a maradó munkatársak megtartásában.

- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint minden HR funkció megvan, de ezek nincsenek összehangolva. Ennek egyik oka, hogy kétlábú szervezet: egyrészt katonai, másrészt közigazgatási. A közigazgatási oldalon integrált HR szervezetet viszonylag könnyű lenne kialakítani, s meg lehet ezt tenni a katonai oldalon is, de a kettő között különbség van és nehéz összhangot teremteni. Ennek szervezeti és kulturális okai vannak, amely az alaptevékenységgel függ össze, és ezek régről és mélyről származnak. A két rendszer összekapcsolása egy nagyon hosszú ideig tartó folyamat, s ennek a közigazgatási oldalról kellene indulnia. Ha a közigazgatási oldalon lenne egy stratégiai alapú és integrált rendszerük, ez tudná magával húzni a másik oldalt. Erről az oldalról tehetnénk még kísérletet arra is, hogy ezek a rendszerek egymás között átjárhatóak legyenek. Problémás, hogy akkor őt most katonaként kezeljük vagy a közigazgatási területen dolgozóként? Egyiknek sem látják a kimenetét, vagy az eredményét.
- A **rendvédelmi területen** gyűjtött vélemények szerint túl sok új dolog fut egymás mellett a HR területen és a fejlesztésében. Ugyanakkor minden döntés a vezetőé, a HR végrehajtó egység a jogszabályi korlátok között. Igazodnak a belügyi irányokhoz és elvárásokhoz. Véleményük szerint a stratégiai rendszert a vezetők feleslegesnek érzik. A fejlesztéseket (pl. MAR) megcsinálták becsületesen. De azt tudni kell, hogy a vezetőnek nincs igénye a HR tudásra, inkább egyedül döntenének a munkatársak ügyeiben. Nem a HR munka a szíve csücske a vezetőnek. Kevesen ismerték csak, hogy az integrált rendszer informatikailag támogatott egymásra épülő humán szolgáltatásokat jelent.

#### 4.2.1.3. HR munkatársak – stratégiai működésre vonatkozó kérdéskör

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján elmondható, hogy keveset hallottak stratégia humánerőforrás gazdálkodásról. Véleményük szerint az integrált az integrált, a stratégia alapú előre mutató jövőorientált céltervezést jelöl némi központosítással. Az, amit most csinálnak, szimpla végrehajtás. De mivel az intézményi stratégia szinte soha nem valósul meg, ezért kicsit szkeptikusak a megközelítéssel szemben. A klasszikus életpálya modell bevezetésére egyelőre mindenki vár. Önálló fejlesztésekről nem tudnak. Vagy a különböző szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési és képzési projekteket említik meg. Az egyik központi hivatalban a munkakörök rendbetételére van most egy munkacsoport, ami munkakör-elemzéseket végez, ez azonban nem egészen ugyanaz, mint a közigazgatásban most folyamatban lévő munkakör-elemzések. Ez inkább egy kompetencia alapú megközelítést jelent, próbálják a feladatkörökben használatos kompetenciákat feltérképezni és összhangba hozni, illetve a munkaköri leírásokat is ezzel összehangolni. A teljesítményértékelés nincsen összekötve a képzési rendszerünkkel. Exit interjú nincs, pedig abszolút hasznosak lennének. A beillesztés tekintetében van olyan szervezet, ahol egy folyamatleírás alapján fogadják az új munkatársakat. Mindenki hasznosnak tartaná a tervszerű beillesztést, mert sokat segítené abban, hogy tisztázzák, hogy az új belépőknek mik az elvárásai a szervezettel szemben, és a szervezetnek mik az elvárásai a dolgozókkal szemben.
- Az **önkormányzati területen** nem hallották a kifejezést, és nem is tartják stratégiainak és integráltnak a humánerőforrás gazdálkodást – sokkal inkább tartják adminisztratív-

nak és ad hoc jellegűnek. Nincsenek szervezetfejlesztések, sem beillesztési programok és exit interjú sem. Ennek ellenére úgy érzik, hogy a HR teljes mértékben hozzájárul a vezetői döntések meghozatalához.

- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk tanúsága szerint kevésbé ismerik a kifejezés tartalmát, inkább feltételezéseket fogalmaztak meg és kikövetkeztették a fogalom jelentését, miszerint az integráltság révén a minisztérium szervezetébe és munkafolyamatába beépülve, a stratégiai jellegnél fogva hosszú távon foglalkozik a „munkavállalók” boldogulásával. Maga a fogalom nincs benne a köztudatban és a gyakorlatban. A Magyar Honvédségben folyó HR tevékenységet jogszabályok szabályozzák: részben a személyi állomány járandóságainak biztosítása, részben a perspektivikus előmenetel érdekében. Hosszú távú célként az ország honvédelmének biztosítása fogalmazódik meg. A személyzeti munka alapvetően parancsnoki tevékenység, a HR-es szakállomány elsősorban a parancsnoki állomány döntéseinek megfelelően végzi az adminisztratív munkát, illetve a jogszabályok által létrehozott automatizmusok útján biztosítja a járandóságokat.

Az elmúlt években egészen század szintig kerültek beépítésre az állománytáblákba személyügyi beosztások, ami ezen a szinten a századtörzsek tehermentesítését célozta és többé-kevésbé a hozzá fűzött reményeket be is váltotta.

Beillesztési „interjú” nincs, azonban a felvételi eljárás során minden egyes beosztásra vonatkozóan, az abba való kinevezés előtt, az új előljáró személyi beszélgetést hajt végre. Ha a kimenetelkor történő interjúnak egyfajta feedback nyújtása lenne a célja, akkor nem hiszik, hogy a parancsnoki állomány nagy része ezzel foglalkozna, ugyanis a rendszer a „megszoksz vagy megszöksz” alapon működik, egyetlen előljáró sem érdekelt abban, hogy az elbocsátott/kirúgott beosztottjai véleményét felhasználva, konstruktív módon elemezze saját „szervezeti elemének” esetleges hibáit. Ha feltételezzük azt, hogy az exit interjú célja a rendszer jobbítása, természetesen hasznos lenne, de számukra ez kissé utópisztikusnak<sup>20</sup> tűnik.

- A **rendvédelmi területen** nem hallottak még a stratégiai integrált HR-ről, sokaknak (különösen BRFK-n) nincs HR végzettsége. Autodidakta módon ismerkednek a jogszabályokkal. Nem tudják, hogy van-e a középfokú vagy az országos hatáskörű szervezeteknek humán stratégiája. Helyi szinten nincs beleszólás, kivel mi történik. A vezetők döntenek, őket nem kérdezik meg. Nagy a fluktuáció, a leszerelés és az áthelyeztetés. Budapesten nem akarnak maradni, mert a rendőrök számára nem biztosított a megélhetés. Kilépéskor a BRFK kérdésére megkérdezik mindenkitől, hogy miért megy el, mi a leszerelés indoka. Ezt a gyűjtőmunkát egy kérdőív és a BRFK-tól kapott táblázat segíti.

#### 4.2.1.4. *Beosztott munkatársak – stratégiai működésre vonatkozó kérdéskör*

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján az integrált stratégiai alapú HR tevékenység nem ismert. Részben azonosítják a hosszú távú célokkal, a megfelelő munkaerő biztosításával és felkészítésével.

<sup>20</sup> Egy elképzelt jövőképpel kapcsolatos.

Beillesztési és/vagy exit (elbocsátáskor) interjúk nem ismertek, de mindenképpen hasznosnak tartanak, hiszen elvileg ilyenkor elmondja az ember, hogy mivel nem volt megelégedve. A belépéskori interjú van, hogy van – nem hiszik, hogy anélkül bárkit is felvonnának dolgozni, hogy ne beszélgetnének előtte vele.

- Az **önkormányzati területen** hasonlóképpen a közigazgatási interjúk megállapításaihoz az integrált szemlélet nem él, a stratégiai megközelítést azonosították a szervezeti célkitűzésekhez illeszkedő humán tevékenységekkel. Szervezetfejlesztési, beillesztési és exit programokat nem ismernek.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk alapján nem ismert ez a kifejezés, és nincs benne a mindennapi munkában. A tervezésnek leginkább az elbocsátásokban van jelentősége, mert ezzel foglalkoznak a legtöbbet – pl. hogy az átszervezés folyamatában mennyi embert tesznek át egyik alakulatból a másikba. Ezt biztosan megtervezik. Nincs szervezetfejlesztés, leépítés van – vagy az a szervezetfejlesztés, hogy ugyanazt a munkát kevesebb emberrel végeztetik. Exit interjúról nem hallottak, és sem a személyügyesektől, sem a parancsnoktól nem várnak ilyet. Abban az esetben, ha jó a kapcsolat az előjáróval, akkor informálisan történik ilyen beszélgetés, ennek azonban nincs hivatalos lenyomata, utóélete.
- A **rendvédelmi területen** szintén nincs mélyebb ismeretük a stratégiai integrált rendszerről. A stratégiai cél a közszolgáltatás és a szociális funkciók biztosítása. A szervezet stratégiai céljai mentén alakítják a HR tevékenységét is. A HR álláspontját és véleményét mindig figyelembe veszik, ezért könnyű a közös munka. A legtöbb funkció egymásra épül a beléptetéstől a nyugdíjig. Volt ellenpéldája is, pl. elnyert pályázatok kapcsán összekapcsolt HR folyamatot alakítottak ki: kiválasztás metódusát, beillesztést, mentor rendszert, teljesítményértékelést, visszajelzést, erre épülő képzési rendszert, utánpótlás politikát, munkakör-elemzést, tudásmenedzsmentet. Ugyanitt van beillesztési program, mely során bemutatják a szervezeti egység munkáját. Exit interjú is van, mindenkit megkérdez a HR munkatárs, amikor elmegy, még abban az esetben is, ha nyugdíjazzák a kollégát.

#### 4.2.2. Munkavégzési rendszerek

Ennél a résznél arra voltunk kíváncsiak, hogy a különböző szabályozás alá tartozó közigazgatási területen létezik-e a szervezetben munkakör-elemzés, illetve tervszerű létszám- és munkaerő-tervezés. Ismerik-e a megkérdezettek a humán controlling és monitoring fogalmát és használják-e ezeket az eszközöket rendszeresen a napi munkavégzésben, illetve a humánerőforrás gazdálkodásban? Milyen munkaidőrendszereket használnak, illetve az atipikus foglalkoztatás mennyire elterjedt, valamint hogyan látják ezek nagyobb mértékű elterjedésének lehetőségét?

##### 4.2.2.1. HR vezetők – munkavégzési rendszerek

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján csak részben létezik munkakör-elemzés, de lesz. Egyelőre a munkaköri pótlékokhoz kapcsolódó elemzési



módszertannal ismerkednek. Tervszerű létszám és munkaerő-tervezésről nem beszélhetünk. HR controlling és monitoring tevékenység van.

Részmunkaidőben, rugalmas és otthonról végezhető munka, távmunka nincsen, részmunkaidő van, rugalmas munkarend szintén nincsen. Alapvetően a hivatalok alaptevékenységéből fakadóan nem támogatják az elterjesztését. A részmunkaidőt is csak a törvény által meghatározott kötelező esetekben.

- Az **önkormányzati munkakör** elemzési rendszert a szervezet önállóan, saját szervezetére vonatkozóan alakított ki egy-egy szervezetben. Részmunkaidőben foglalkoztatnak kismamákat. Rugalmas és otthoni munkavégzésre a munkakörök és a hivatali jellege miatt nincs lehetőség.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint a HM szerv vezetője kitalálja, megálmodja, mennyi katonai vagy kormánytisztviselő hely kell, és egy jogász vagy közgazdászt szeretne foglalkoztatni. HR controlling főosztály van, havi rendszerességgel gyűjt adatokat.  
Hivatali munkarend van, váltásos, készenléti, egyéb nincs. Atipikus munka nincs, bár kétséggel megfogalmazták, hogy vannak olyan területek, ahol lehetne bizonyos esetekben alkalmazni.
- A **rendvédelmi területen** munkakör-elemzés most volt az ÁROP programban. Bízna a hozadékában. Létszámuk nem a munkához igazodó.  
Alkalmazhatónak tartják a profitorientált szférában működő HR eszközöket a HR munkában, így lehetne atipikus foglalkoztatás is, azonban jelenleg nincs. Távmunka nem biztos, de lehetne, pl. informatikai munkakörökben. Szenior informatikai rendszer feltöltöttségétől függ a controlling funkciók használata. Rugalmas lekérdező rendszere alkalmas sok mindenre, de mellette excelben van minden adatuk, és azt használják elemzésre és diagramok készítésére.

#### 4.2.2.2. Vezetők – munkavégzési rendszerek

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján munkakör-elemzés nincs, erőforrás-tervezés van. Fontos szerepe van a belső rotációnak is. A humánpolitikai osztályok végzik a HR controllingot. Megvalósult képzések és tervezésük controllingja is működik. A munkakör-elemzéseknél felmérték, hogy az egyes munkakörökben milyen atipikus foglalkoztatási formákra van lehetőség. Jelenleg a szervezeteken belül részmunkaidős foglalkoztatás van. Támogatnák bizonyos munkakörökben más atipikus formákat is.
- Az **önkormányzati területen** nem tervszerű a munkaerő-tervezés. Inkább a költséghatékonyságra helyezik a hangsúlyt. De a feladatterheket nem veszik figyelembe. A rugalmas munkavégzési formákat támogatnák, voltak is már próbálkozások. Az idősebb generációt nem lehet erre rászoktatni, ha azt mondják neki, maradjon otthon, akkor azt negatívan éli meg. Úgy érzi, hogy ez lefokozás, vagy nemkívánatos a jelenléte. A fiatalabbakkal ez könnyebb lenne. Szemléletváltás szükséges ehhez.

- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk alapján van tervezés és koordináció, strukturálisan meghatározottak a szervezetben, hogy a munkakörök milyen végzettséghez kötöttek. Fix munkaidő-beosztásban dolgoznak. Nincs atipikus munka, bár létjogosultsága lenne. Sok munkakör osztható, vagy részmunkaidőben működhetne ügyesebb szervezéssel. Ez a munkáltatónak és pl. a kisgyerekes munkavállalóknak is jó lenne.
- A **rendvédelmi területen** voltak munkakör-elemzések, de az eredményekről nem tudnak semmit. Atipikus foglalkoztatási formák nincsenek, váltásos rendszerben dolgoznak. Támogatnák a részmunkaidőt, otthonról végezhető munkaformát és a rugalmas megoldásokat is. Humán controlling nincs. Szenior HR rendszer nem működik és a vezetők nem is érik el.

#### 4.2.2.3. HR munkatársak – munkavégzési rendszerek

- Az **államigazgatási területen** voltak már munkakör-elemzési projektekben. Valamilyen szinten van controlling tevékenység, létszámgazdálkodás is. HR controllingról nem beszélhetünk. Bár most már mutatkozik erre igény, így lehet, hogy ez a közeljövőben megváltozzon.  
Részmunkaidő van. Távmunka nincsen, a rugalmas munkavégzés bár nem tipikus, de az is van elvéve egy-kettő. Ugyanakkor vannak például a gépkocsivezetők, akik abszolút készenléti munkarendben dolgoznak. Támogatnák további terjedését.
- Az **önkormányzati területen** készült interjúk alapján 2010-ben volt munkakör-elemzés, de nem érte el a célját, nem lehetett hasznosítani az eredményeket. „A kollégák nem vették komolyan” (minden munkatárs magának írta meg a kérdőívet és a profilt). Megadott szabályzat alapján kezelik az üres létszámokat a képviselő-testület döntése értelmében. Részmunkaidőt és távmunkát támogatják gyeset követően.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint létezik a szervezetben munkakör-elemzés: külső cég csinálta kiválasztott beosztásokra. Tervszerű létszám- és munkaerő-tervezés is van, a haderőtervezés feladata.  
**HR controlling és monitoring** tevékenység is működik nem olyan régóta, az SAP rendszeren keresztül monitoroznak.  
Jellemzően 8 órás munkaidőben dolgoznak, de speciális alakulattól, hadrendtől függően ez eltérő lehet. Létezik részmunkaidős, de nagyon kevés. Távmunka, rugalmas munkarend nem jellemző.  
Meg lehetne valósítani az atipikus foglalkoztatás bizonyos formáit és hatásosabb lenne a gyesről, gyedről visszatérők esetén. Munkaidő-kedvezmény igénybe vehető, de nem jellemző nagyon a gyakorlatban.
- A **rendvédelmi területen** a munkakör-elemzést, a munkakör-tervezést nem a helyi szervezetenél csinálják. Munkaköri leírások vannak, egy sablon alapján a vezetők készítik. Állománytábla alapján működnek és terveznek létszámot. Részmunkaidőt, távmunkát pártolnák szélesebb körben is. Például a náluk dolgozó közfoglalkoztatottak részmunkaidőben dolgoznak, és jól működik.

#### 4.2.2.4. *Beosztott munkatársak – munkavégzési rendszerek*

- Az **államigazgatási területen** munkakör-elemzésről nem nagyon tudnak, munkaköri leírás mindenhol van. Tervszerű létszám- és munkaerő-tervezés létezik, de nem ismertek a részletek.

HR controlling és monitoring tevékenység lehet, hogy van, de ennek sem ismerik a részleteit.

Részmunkaidőre van lehetőség, illetve tanulmányi szerződés alapján is lehet munkaidő-kedvezményhez jutni. Rugalmas munkavégzésről nem tudnak, de támogatnák ezeket, ha lenne jogosultságuk.

- Az **önkormányzati területen** nem létezik munkakör-elemzés, de igyekeznek a munkaköri feladatokat egymáshoz igazítani és logikusan összeállítani, hogy melyik munkakörnek milyen feladatai vannak.

A létszámtervezés tervszerű, a központi létszámkereteken belül gazdálkodnak.

Nem tudnak róla, hogy volna controlling és monitoring tevékenység.

Részmunkaidőt és rugalmas munkaidőt alkalmaznak, de távmunkára, otthonról végezhető munkavégzésre nincs lehetőség. Mindenképpen támogatnák ezeket a formákat, mert sok olyan munkakör és feladat van, amely otthonról is sikeresen elvégezhető lenne.

- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint a HM-ben folynak létszámgazdálkodással kapcsolatos feladatok. Rendszeresített létszám alapján folyik a munkaerő szervezése. Nyilvántartást vezetnek a rendszeresített és feltöltött beosztásokról egyaránt. HR controlling tevékenységet nem folytatnak. A munkaidő a feladatok speciális ellátásából adódóan kötött, egységes véleményük szerint ez a típusú munka nem, vagy igen speciális esetben oldható csak meg a munkavállaló (katona) otthonában.

- A **rendvédelmi területen** munkakör-elemzésről nem tudnak. Tervszerű létszám- és munkaerő-tervezés, a jogszabályi kötelezettségek alapján állománytáblát vezetnek.

HR controlling és monitoring tevékenységről nem tudnak. A szervezetben használt munkaidő-rendszereken kívül a részmunkaidőben, rugalmas és otthonról végezhető munka nincs, és nem is támogatnák.

#### 4.2.3. *Teljesítménymenedzsment működésére vonatkozó megállapítások*

Ennél a résznél arra voltunk kíváncsiak, hogy a különböző szabályozás alá tartozó közigazgatási területen értik-e a teljesítményértékelés célját, eléri-e ezt a célt a jelenlegi rendszer, illetve hogyan működtetik a TÉR rendszerét?

##### 4.2.3.1. *HR vezetők – teljesítménymenedzsment működése*

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján a teljesítményértékelés célja az általános közhiedelemmel ellentétben nem az, hogy a javadalmazási rendszert megtámogassa, bár a kollégákban van egy ilyen elképzelés. Az igazi cél az, hogy



visszacsatolást kapjanak a kollégák arról, hogy hogyan végzik a munkájukat, az mennyire van összhangban a vezetőség elvárásaival, magának az államigazgatásnak az értékrendjével.

A vezetők nem fordítanak elég hangsúlyt és időt arra, hogy a kollégákkal építő jellegű (értékelő) beszélgetéseket folytassanak. Ha kritikát fogalmaznak meg, azt nem megfelelően teszik, rendkívül ritka az építő jellegű kritika. Valamilyen módon muszáj lenne ezt összekapcsolni a javadalmazási rendszerrel, vagy olyan szintű tudatváltásra lenne szükség az embereknél, ami évtizedekbe telne, mire elfogadnák a teljesítményértékelés lényegi célját.

- Az **önkormányzati területen** az új központosított rendszer nem éri el a célját, mert annyi sajátosság van a szervezetnél, hogy nem lehet összehangolni őket. A központosított rendszer nem éri el a fejlesztő célját.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint 1994. óta van teljesítményértékelés. Korábban volt vezetői önértékelés (ezredestől felfelé), a mostani ugyan lehetővé teszi, de ez egyelőre csak lehetőség. Sokféle képzés épülhetne erre, azonban még nem tudják hozzákötni teljesítményértékelésben meghatározott kompetenciákhoz. Fejleszteni szeretnék munkakör-családonként a kulcskompetenciákat. Egy bizonyos szint fölött egy egységes értékelő és fejlesztő központ működtetésével tervezik a kiválasztást, ennek érdekében már a BM OKTF<sup>21</sup>-fel is megkezdtek az együttgondolkodást, hiszen ott már vannak szakmai előzmények – kialakult gyakorlat – ezzel kapcsolatban.
- A **rendvédelmi területen** van teljesítményértékelés, évente egyszer a rituálé is nagyon fontos. Komoly vezetői munka van benne. Kötelező a teljesítményértékelés végén a fejlesztési célt meghatározni. Ez általános szemlélet. Van, akinek akkor is támogatást ad, ha látja, hogy a területén nem tud majd haladni. A teljesítményértékelés szükséges és nagyon jó dolog. Most csak a hivatásos állományban van. Az egyéni teljesítményértékelés célok mentén történik. A szervezeti teljesítményértékelésről keveset tudnak. A közalkalmazottaknak is kellene teljesítményértékelés.

#### 4.2.3.2. Vezetők – teljesítménymenedzsment működése

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján a mostani teljesítményértékelési rendszert egy formális rendszernek tartják. A napi/heti visszacsatolást fontosnak tartják a munkavégzés során azért, hogy a dolgozók motiváltak legyenek és kiválóan végezzék a feladataikat. A TÉR<sup>22</sup>-t nem annyira a rendszer hasznossága miatt használják, hanem inkább azért, mert jogszabályi kötelezettség. A fejlesztést a 360 fokos értékelésben látják. Így kolléga is értékelné kollégát, illetve kolléga vezetőt.
- Az **önkormányzati területen** visszajelzés szükséges az emberek munkájáról, viszont olyan rendszert, amely mindenkinek jó, nem lehet találni. Szubjektív az értékelés, aki pl. 85%-ot kap, az megsértődik. Negatívum, hogy sokszor buta célokat kell kitűzni.

<sup>21</sup> Belügyminisztérium Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság.

<sup>22</sup> TÉR – teljesítményértékelési rendszer.

A jelenlegi TÉR-ben is vannak olyan dolgok, amelyeket nem lehet, vagy nem életszerű megítélni: rendet tart az asztalán a kolléga stb. Azoknak a kollégáknak az esetében, akiket jól ismer a vezető, könnyen megy az értékelés, de minden kollégára nem lát rá ilyen részletességben.

- A **honvédelmi területen** két különböző teljesítményértékelési rendszer működik: a kormánytisztviselőkre és a katonákra. Sokszor nem a vezető készíti el, de ha mégis, utána a beszélgetés nem jelent semmit, inkább vezető és beosztott cinkos szövetségét jelenti. Csak a vezető értékeli. A rendszerek nem rosszak, de azok használata nem jó. Hiányzik a szervezetből a belső kliens látásmód: megkérdezni azokat, akiknek szolgálatot – ilyen fel sem merül. Más osztályokat, együttműködő partnereket sem kérdeznek meg, mert nem írja elő a jogszabály. Össze van kötve az előmenetel és a minősítés rendszerével is. Ha a vezetési kultúra változik, jobban tudják használni.
- A **rendvédelmi területen** a teljesítményértékelésről és az önértékelésről nagyon keveset tudnak. Inkább spontán, mint tudatosan használják a vezetői eszköztárat. Előbb a munkatársak munkájának értékelésével foglalkoztak, napi, heti, havi értékeléseket tartanak, de ez inkább pl. az ügyiratkezelés ellenőrzésére vonatkozik, eligazítások tartására, folyosói pletykák ellenőrzésére. Értekezleteket tartanak NET ZSARUN keresztül. Éves értékelésnél előkerült a minősítés, az összefoglaló értékelés, amellyel értékelik az állományt és saját magukat.

#### 4.2.3.3. HR munkatársak – teljesítménymenedzsment működése

- Alapvetően a jelenlegi jogszabályi előírásoknak megfelelően a teljesítmények értékelése határidőre megtörténik. Az új rendszer bevezetését alapvetően jól fogadták a vezetők, bár szerencsétlen volt, hogy a bevezetés egybeesett a nyári szabadságolásokkal. A fő probléma szerintük, hogy a TÉR eredményéhez közvetlenül nem rendelték hozzá az eltérítés mértékét, illetve nem egységes, hogy melyik szintet kell a munkakörben teljesíteni ahhoz, hogy esetleg pozitív irányba téríthessék el a béreket.
- Az **államigazgatásban** dolgozó kollégák közül volt olyan, aki mint TÉR ügyintéző is dolgozik. Elmondta, hogy volt továbbképzésen is. Ugyanakkor a konkrét „hogyan” működési mechanizmusokkal majd az értékeléskor fog csak foglalkozni. Alapvetően az államigazgatásban dolgozók vágnak arra, hogy ne érzelmi, hanem tényszerű értékelést kapjanak, mert a rossz értékelések kihatnak az érintettek jövőjére. Fontos, hogy az emberek tudják, hogy mit várnak el tőlük. Ennek feltétele, hogy a vezetőknek több értékelési tapasztalata és értékelési tudásra van szükségük. Gyakran beleesnek az értékelési csapdába: pl. a hozzájuk közel állóknak, vagy akinek a munkáját jobban ismerik, kedvezőbb értékelést adnak.
- Az **önkormányzati** vélemények szerint az új TÉR a vezetőket rákényszeríti az értékelésre, az informatikai rendszer minden tevékenységet naplóz. Korábbi években sok olyan vezető volt, akiből még február végén sem lehetett kihúzni az értékeléseket, majd visszadátumozták az eredményeket. Pozitív, hogy ezt most nem lehet megtenni. Amíg a vezetők nem veszik komolyan az értékelést, addig az állomány sem fogja. Félnek, hogy a mostani is inkább csak formális értékelés lesz. Egyébként is szenzitív terület,

munkaügyi perük is van folyamatban már 3 éve a teljesítményértékelés miatt. Várják, hogy mennyire fogja kifizetni magát az új rendszer.

- A **honvédelmi** területen megfogalmazott vélemény szerint nem működik az új, kompetencia alapú teljesítményértékelés. Vegyes megoldásnak tartják, bele tartozik a fizikai értékelés is. Nagy hiánya, hogy nincs benne önértékelés. Gyakori a szkepticizmus, félnek, hogy csak a személyügyesek munkája lesz. Szeretnék hinni, hogy a visszajelzés fejlesztési célt szolgál. Problémának látják, hogy nincs ösztönzés sem anyagilag, sem előmenetelben. Így sok esetben nem az halad előre, aki a teljesítménye alapján alkalmas lenne. Gond az is, hogy a vezető pozíciók katonai helyek, a kormánytisztviselők így kizártak a vezetői karrier utakból. Korábbi években is volt értékelés, az azonban jobban működött, mert szervezet-specifikus volt. Jelenleg az eltéréshez szükséges, ezért minden vezető elvégzi, ösztönzési célja azonban nem valósul meg.
- A **rendvédelmi** válaszok sematikusak voltak. HSZT alapján használják a 2013-ban induló TÉR rendszert, még nincs tapasztalat ezzel kapcsolatban. A korábbi teljesítményértékelést nem vették komolyan, nincs hozzá rendelve motivációs és képzési rendszer, csak formális. Többnek érzik az adminisztrációt, mint a rendszer hasznát. Július 1-jével megtörténtek a célkitűzések.

#### 4.2.3.4. *Beosztott munkatársak – teljesítménymenedzsment működése*

- Az **államigazgatási területen** dolgozók közül, akik korábban megfordultak a magánszférában, már találkoztak a teljesítményértékeléssel. Megszokták az értékelést, ugyanakkor elmondták, hogy ott sem találták teljesen objektívnak a TÉR módszertant.
- Az **önkormányzati területen** jól működik. Eleinte a vezetők nehezen barátkoztak meg vele, de mindenki teszi a dolgát. A KIH rendszere jó, áttekinthető, nem volt problémájuk. Fontos, hogy az emberek tudják, hogy mit várnak el tőlük. Negatívumokat nem tapasztaltak, minden optimálisan működik.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk alapján évente egy alkalommal az előjáró meghatározott szempontok alapján értékeli beosztottjait. A cél ezzel az, hogy a katona visszajelzést kapjon arról, milyen mértékben felel meg az előjáró által támasztott elvárásoknak, illetve, hogy alkalmas-e esetlegesen magasabb szinten ellátni feladatait. A célját egyéntől függően éri el. Általában tudomásul veszik az értékelést, de lehetősége van a katonának arra is, hogy az értékeléssel kapcsolatos véleményét az értékelő lapon jelezze.
- A **rendvédelmi területen** a teljesítmény értékelése az erősségek és a gyengeségek visszajelzése a beosztott számára. A jogszabályokat betartják, és nagyon komolyan veszik a vezetők, azonban az igazi célját nem vagy csak részben ismerik, és ennek megfelelően nem hatékonyan művelik. Hiányzik a TÉR üzenetével való azonosulás.

#### 4.2.4. Emberi erőforrás áramlás, közszolgálati életpálya, emberi erőforrás fejlesztésre vonatkozó kérdések – a klasszikus humánerőforrás-gazdálkodás

Ebben a részben kérdeztünk rá arra, hogyan történik a toborzás és a kiválasztás, mekkora a szervezetben a fluktuáció, vizsgálják-e ennek okait, milyen karrier- és előmeneteli lehetőségeket tud biztosítani a szervezet? Ismerik-e az interjúalanyok a közszolgálati életpálya terveket, milyen képzési politika van az egyes szervezettípusoknál? Milyen HR specifikációjú képzésekre lenne szükség?

##### 4.2.4.1. HR vezetők – emberi erőforrás áramlás

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján a kiválasztás jól működik, pl. a KÖZIGÁLLÁS meglepte pozitív. Nincs, vagy csak szórványosan található mentori rendszer, bár nagyon támogatnák. Ennek egyik gátja lehet a tudásféltség. A fluktuációt tekintve a számadatok nem biztatóak. Ennek okai az átszervezések, az illetmények, és a munkatársak személyes konfliktusai.  
Előmenetel a Kttv-ben meghatározottak szerint biztosítható.  
Gyakorlatorientált képzésekre lenne szükség. Vezetői munkához kapnak ugyan támogatást, de kevés idejük van a képzéseken részt venni.
- Az **önkormányzati területen** toborzás nincs, általában a szakterületi vezető választ magának munkatársat, a humánszolgálat pedig az adminisztrációt végzi. A járások kialakításakor sokan mentek el a bizonytalanság miatt, illetve nyugdíjba vonult, aki tehette. A pályakezdő jogászok mennek el 1-2 év után. Vezetői utánpótlás működik a szervezetnél. Mentori rendszer is van, TÉR értékelések bekerülnek az adatbázisba, és ha van lehetőség, számítanak a munkatársra. A vezetői adatbázisba való bekerülés esetében képzések, tréningek, szakmai továbbképzések is vannak.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint a honvédség ebben elől jár abból a szempontból, hogy ott a munkakörök egymásra épülnek. Az előmeneteli rendszer előre meghatározott. A következő év lesz a próbaévünk, amikor erős központi személyzeti gazdálkodás fog megvalósulni. A munkakörök úgy kerültek centralizálásra, hogy pl. a tiszti állomány zöme vonatkozásában központi gazdálkodás folyik, a teljesítményértékelésének, képzettségének, szakmai tapasztalatának figyelembevételével.  
Három jogviszony van: katona, közalkalmazott, kormánytisztviselő. A kormánytisztviselők esetében egy nagy lépésváltást hajtanak végre, a belépőkkel motivációs interjút készít egy HR szakértő. Most készül a bekerülés eljárásrendje. Ezt a minisztérium felső vezetése is támogatja. Ha működik a rendszer, akkor majd a vezérkarra is kiterjeszthető. A katonák vagy katonai képzésből, vagy a civil életből kerülnek be. A katonai képzésből jövők valamiképpen már megszűrték. Az NKE<sup>23</sup>-ról vagy az Altishti Akadémiáról jövők pszichikai-fizikai-egészségügyi vizsgákon mennek át, a bent lévő állományból pedig a teljesítménye mutatja az alkalmasságát.  
Kompetenciafejlesztő képzések nincsenek, de pl. a közigazgatási vizsga a katonák esetében is kötelező. Kompetencia-térkép van, ami a teljesítményértékelési rendszer

<sup>23</sup> Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

kialakításának háttere volt, de ez fejlesztésre szorul. HR képzés, mint alapszak – erre tavaly kidolgoztak egy képzési formátumot, s más egyetemek tapasztalataira építve ennek katonai irányát is kidolgozták.

Coaching a szervezetben nem jellemző. Lakhatási támogatást, jövedelem kiegészítést kap, aki más helyőrségre költözik.

- **A rendvédelmi területen** a toborzás akkor volt jó, amikor a szervezetek toborozhattak és vehettek fel jelölteket. A rendőr szakközépiskolába toboroznak most is, de nem igazán tudják, hogy hányat vettek fel, és nem kerülnek haza. Toboroznak a BRFK<sup>24</sup>-nak, Pest megyének stb. Fakultációs középiskolából sok jelentkezőre számítanak. A központi szervek általi munkakörhöz szükséges képzések eléggé hektikusak. Megmondják az igényt, megkapják a keretszámot, ami már más, mint az igény. Sokszor elmaradnak a képzések. Sokkal több kellene. Helyi képzések vannak: például konfliktuskezelés, intézkedéstaktika, alapfokú vezetéstechnika. Minden kapitányságnak szakterületenként van képzési terve. A mentori rendszer nem működik klasszikus formában. Az új rendőrök oda kerülnek valaki mellé és együtt dolgoznak. Várják az új életpályát. Korábban csináltak előmeneteli tervet. 2011-ben megjelent életpálya tervek nem lennének jók. 30% béremelésnek az állomány örülne akkor is, ha nem nevezik életpályának. HR képzés nagyon jó lenne. Alapszakon és továbbképzési szakon is. A helyzet most nagyon vegyes, vannak, ahol szakirányú végzettséggel dolgoznak a kapitánysági HR-esek, és vannak ahol nincs képzettségük.

#### 4.2.4.2. Vezetők – emberi erőforrás áramlás

- Az **államigazgatási területen** készült interjúkban, mint kiválasztási eljárást a pályáztatást említették. Az elmúlt évben nem volt jelentős a fluktuáció, előtte a vezetőváltáskor volt egy nagyobb mértékű. Az előmenetel keretében a vezetővé válás, címadohányozás és az eltérítések vannak. Van egy kialakult belső képzési rendszer (szakmai, nyelvi és kompetencia tréningek). Vannak kötelező és fakultatív képzések. A felső vezetésen múlik, hogyan állnak a képzésekhez. Hivatalos mentori rendszer nincs, de van, ahol nem szabályozott keretek között a gyakorlatban működik.
- Az **önkormányzati területen** mivel a kötelező pályáztatást nem támogatják, nagyon lassú a felvételi folyamat. Minimum 1-1,5 hónap, amíg a KÖZIGÁLLÁS-on lefut a pályázat. A fluktuáció közepesnek tekinthető. Okai vagy anyagi, vagy főnök beosztott közötti személyes probléma. Előmenetelként minden évben van címadományozás és jutalom. Az ösztöndíjról szóló törvény keretében évek óta fogadnak frissen végzett igazgatásszervező hallgatókat, akik START kártyával<sup>25</sup> rendelkeznek. Mentori rendszer formálisan nem működik. A coachingot nem tartják szükségesnek. Az állomány továbbképzéséhez a kormányhivatal járul hozzá. Tájékoztatnak a képzési lehetőségekről, illetve kötelezettségekről. Inkább a kiscsoportos tréning jellegű, rövid, személyes jellegű, 1-2 napos képzéseket támogatnák. HR-esek képzésével kapcsolatban: az igazgatásszervezők is elláthatnak személyügyi feladatokat a képesítési kormány-

<sup>24</sup> Budapesti Rendőr-főkapitányság.

<sup>25</sup> Fiatalok munkatapasztalat-szerzését elősegítő program, bővebben: <http://startkartya.kormany.hu/> (letöltés: 2013. november).



rendelet szerint. Az ő esetükben az alapszakon HR-es tantárgyak lehetnének a választható tárgyak.

- A **honvédelmi területen** létezik kidolgozott karrier modell, de idealisztikus. Az átképzések megszűntek.  
Az életpálya modell az előmenetelben és az átképzésekben csapódik le. Akiknek csak egy szakmája van, azok kényszerből vannak itt, legfeljebb más fegyveres szervhez mehetnek át.  
A fluktuáció magas, de nem vizsgálják az okait. Oka az, hogy jobb lehetőséget kapnak és a civil szférával nem tudnak versenyezni.  
Részletesen kidolgozásra került, hogy az egyes beosztásokban mennyi a minimum és a maximum eltölthető idő – ha letelik, találni kell neki egy megfelelő helyet. Ha nem tud tovább menni, torlódik a rendszer, pár év múlva kénytelenek lesznek elengedni az embereket, nincsenek átmeneti szabályok. A képzési politikai ad hoc és csak a kapcsolaton múlik.  
Mentori rendszer hivatalosan nincs. NKE HR képzéséről keveset vagy nem hallottak, aki hallott, az is csak nem hivatalos csatornákon keresztül.
- A **rendvédelmi területen** elkészült interjúk szerint a kiválasztás és áthelyezés a központi szervezetek feladata és lehetősége. Teljesen központosított módon történik. Alkalmazott tudás hiányzik. Nincs öreg generáció. Több gyakorlat kellene az alapképzésben. Kevesebb, de alaposabb és célirányosabb tudásátadással lehetne minőségi fejlesztést elérni. Központi kényszerszervezés folyik. Az 5+1 képzésben részt vett tanulók saját területén szerzett szakmai tapasztalattal előrébb tartanak, mint azok, akik két éves szakközépiskolás járőrök. A mentorálás szerény. Alparancsnokok jók és elhivatottak, azok tanítják a fiatalokat.

#### 4.2.4.3. HR munkatársak – emberi erőforrás áramlás

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján a pályáztatást támogatnák. Sok esetben alkalmatlan emberekkel és protekciókkal dolgoznak.  
A fluktuáció az anyagi elismerés hiánya miatt nagy, illetve gyakoriak a szakmai-vezetői ellentétek. Tréning formájú képzéseket pártolják, a tömeges e-képzéseket értelmetlennek látják.
- Az **önkormányzati területen** a bekerüléshez a pályázati rendszert szeretnék újra-éleszteni.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint országrészenként vannak toborzó irodák Kelet- és Nyugat-Magyarországon. Hivatalosan tökéletes karriermodell van. Az előmenetel tervezése az új rendszerben még nem működik, de a magyar katona nem arra szocializálódott, hogy költözzön – nincs infrastruktúra hozzá. A létszámhiányok miatt sem tudnak oktatásra küldeni, mert nem lehet kit berakni helyettesítőnek. Előmenetelhez kapcsolódó kötelező képzések és a nemzetközi feladatvállaláshoz kapcsolódó képzések mehetnek, egyéb nem. Coaching nincs benne a szervezeti kultúrában. Fiatal tisztjelöltek mellett vannak mentorok. Coaching, szupervízió képzést tartanak jónak.

- A **rendvédelmi területen** toborzás nincs, általában a szakterületi vezető talál egy embert, a humánszolgálat pedig az adminisztrációt végzi. Nagy a fluktuáció, de a szervezet egészére nézve nem vizsgálják. A vezetők lehetséges, hogy tudják. Az anyagiak biztosan közrejátszanak abban, ha valaki kilép. Vezetői beosztásba való előrelépést a Hszt. alapján bonyolítják. A Hszt. írja elő az előmeneteli lehetőségeket. A központi képzésektől nem lehet eltérni. Keveset, vagy egyáltalán nem tudnak a közszolgálati életpályáról. A jogszabályok alapján a vezetőknek kötelező a rendészeti vezetőképző tanfolyam és a mestervezetővé képző tanfolyam. Tehetségmenedzsment képzésről nem hallottak.

#### 4.2.4.4. *Beosztott munkatársak – emberi erőforrás áramlás*

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján a karrier- és előmeneteli lehetőségek korlátozottak. A toborzás nagyon eshetőleges. Túl nagy előmeneteli lehetőség nincs. A közsférában eltöltött idő alapján kapott besorolás alapján van előre jutás. Idővel kvázi rangokat/címeket kap a köztisztviselő (pl. főtanácsos, vezető-főtanácsos), és ezek a címek járnak egyfajta elismeréssel is. Az előmenetelt a képzési rendszer nem feltétlenül támogatja. Mentor rendszer nem létezik. NKE kötelező képzésekről már hallottak, HR szakirányról nem.
- Az **önkormányzati területen** széles a meritési lehetőség a munkakörök betöltésére. A fluktuáció okai, pl. ha jobb lehetőséget találnak a kollégák. A középfokú végzettségűek rendkívül alulfizetettek, pedig sokszor jobban teljesítenek.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint a toborzás toborzó központokon keresztül működik. A fluktuáció leginkább a legénységi, altiszti állomány körében van jelen. A magas elvárásokkal fordítottan arányos bérezés lehet az oka. Előmeneteli lehetőségek a törvényben meghatározott módon lehetségesek. A munkavégzéshez, és az előmenetelhez a képzések adottak. Az ezeken történő részvétel a lehetőségekhez mértén megoldott. Mentor rendszerről nem hallottak.
- A **rendvédelmi területen** nincs toborzás vagy csak nagyon ritkán, esetleg intraneten szokták meghirdetni a megüresedett pozíciókat. Az adminisztrációt végzi a humánszolgálat kijelölt munkatársa. Területtől függ a fluktuáció, de nem vizsgálják azokon a főosztályokon sem, ahol sokan mennek el. Az anyagiak miatt hagyják el a rendőrséget.  
A tehetségesebbekre figyelnek és lehetőséget adnak számára, hogy vezetői beosztásban is kipróbálhassa magát.

#### 4.2.5. Kompenzáció javadalmazásra vonatkozó kérdések

Ebben a pontban arra kerestük a választ, hogy mennyire elégedettek a bérezési és egyéb juttatási (cafeteria) és szociális rendszerrel, mit tartanak optimális megoldásnak. A munkakörök értékük szerint díjazottak-e, milyen elismerési formákat használnak a szervezetekben, és milyen személyügyi szolgáltatások vannak?

##### 4.2.5.1. HR vezetők – kompenzáció és javadalmazás

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk szerint nagyon nagy a rés a beosztott és a vezető között a juttatásokban. A cafeteria mértéke szégyenletesen alacsony. Komoly munkakör-elemzési rendszerre lenne szükség. A szociális juttatások rendben vannak. A cafeteria esetében jó lenne, ha kicsit közelítené a piaci szféra viszonyait. A besorolási rendszer véleményük szerint önmagában nem rossz, csak önmagában nem elég. Nyilván van annak relevanciája, hogy kinek hány éves munkatapasztalata és gyakorlata van, de önmagában ebből kiindulni nem elég, ettől sokkal nagyobb a szórás a munkavégzés minősége, a munkakör szervezeti fontossága, a feladatok felelősségi körei között. Vezetői elismerés, esetlegesen miniszteri dicséret érint néhány főt alkalmanként.
- Az **önkormányzati területen** nincsenek értékük szerint díjazva a köztisztviselők és nincs is lehetőség a differenciálásra. Elismerés a vezetői szóbeli dicséret, eltérítés és kitüntetés.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint a kormánytisztviselői bértábla a szolgálati évek számával biztosít előmenetelt, előresorolást. A jogszabály által biztosított alapilletmény-eltérítés minden év február 28-áig megtörténik. Előre sorolásra a korábbi év teljesítményértékelésének figyelembevételével van lehetőség. A cafeteria 200 000 Ft-os éves keretet jelent. Albérleti díj, utazási díj hozzájárulás tekintetében a rendszer igen rugalmas és sokat ad.
- A **rendvédelmi területen** a bérrendszerben várták az életpályából jövő lehetőséget. Beosztott állomány nagyon kevés pénzért dolgozik. Külföldön 2-3-szor többet keresnek. Nagyon soka másodállás, harmadállás. Nem tudnak pihenni. Sokan a válság kapcsán rossz helyzetbe kerültek. Hónap végén nem tudnak az emberek szolgálatba járni, mert nincs pénzük. Szociális megoldások vannak. Reménytelenség összekapcsolódik a korrupcióval.

##### 4.2.5.2. Vezetők – kompenzáció és javadalmazás

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján nem elégedettek. Az ideális az lenne, ha a munka értéke és a senioritás együtt jelenne meg a bérezésben. Illetve a teljesítmény is játszon szerepet. A címadományozással és az eltérítéssel próbálnak motiválni, de ez igen véges. A juttatási rendszer borzalmas. 2008 óta szinte semmi nincs, mindent lefaragtak. Az évi 200.000 Ft nevetséges összeg, legalább a cafeteria felemelhetnék, hogy kövesse az inflációt évről évre.



Ami juttatásként még adható, az a szociális juttatások és rendkívüli szociális segély. Néhány szervezetnél Mikulás és gyermeknap ünnepség van, illetve a vezetők részére karácsonyi ebéd.

- Az **önkormányzati területen** úgy látják, hogy egyáltalán nem lehet a teljesítményt elismerni a rendszerrel és a különbségeket kifejezni. Nincs jutalom, és elismerés. Az illetményalapot ideje lenne már növelni, javítaná a hangulatot. Nagy a szakadék a közép- és felsőfokú végzettségűek között. Ezt meg kellene szüntetni. A hivatalok próbálnak kompenzálni, főleg ha ugyanolyan munkakört tölt be egy közép- és egy felsőfokú végzettségű. Egyébként sokszor ők jobban is dolgoznak, mint a felsőfokú végzettségűek, jobban megbecsülik a munkát. A ruhapénzt hiányolják leginkább, illetve a BKV-bérletet a cafeterián felül kellene juttatásként adni, mert most a cafeteria majdnem egészét elveszi a bérlet. Hangulatjavító intézkedés az egyik szervezetnél pl. hogy heti 1 alkalommal jön masszőr, akihez 20 perc masszázssra be lehet jelentkezni, van egy darab flabelos készülék és konditerem. Ezek a hangulatot javítják, éreztetik az emberekkel hogy fontos a munkájuk.
- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint a pénz központi kérdés, mert rosszul keresnek. Nem rosszak a fizetések, csak a jövedelmi elvek nem átláthatóak. A pótlék rengeteg, ennek csökkentése folyik. Inkább a munkakör súlya kell, hogy legyen az alap, nem a pótlékolás. A versenyszférához képest az illetmények a korról szólnak, nem a teljesítményről. A fizetésen és pótlékon felül más is van: szolárium ingyen, 600 Ft-os ebéd, albérleti- és lakástámogatás, lízing hozzájárulás, de valójában a fizetés alacsony. Jogszabály által előírt elismerési formákat alkalmazzák.
- A **rendvédelmi területen** a vezetői vélemények szerint minősíthetetlenek a fizetések, cafeteria a központi keret szerint van. 100%-os fizetésemelést várnak. Nem a besorolás rossz, hanem a fizetés mértéke. Jutalom nincs. Emlékplakettre nem lehet ételt venni.

#### 4.2.5.3. HR munkatársak – kompenzáció és javadalmazás

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján a fizetésre nem panaszkodtak. Viszonylag egyértelmű, világosan átlátható rendszer működik. A szociális rendszer szerintük elég jó, a cafeteria elmarad a versenyszféra szintjétől. A közigazgatásban a munkakör értéke nehezen megállapítható, mivel olyan tevékenységet végeznek, aminek az eredményei évekkel később térülnek csak meg. Fő cél, hogy igazságosan, kvázi egyenlően legyenek elosztva a bérek az egyes osztályok között, ami talán érthető az előbbieik miatt. Vezetői dicséret, pozitív teljesítményértékelés, illetmény-eltérítés a jutalom.
- Az **önkormányzati területen** úgy ítélik meg, hogy az illetmény a kötelező átsorolásokon kívül stagnál, a cafeteria évről évre kevesebb. Optimális megoldásnak azt tekintenék, ha évente legalább inflációkövető illetményalap-növelés volna. A munkakörök nem értékük szerint díjazottak. A főiskolai-egyetemi végzettség nincs elkülönítve, a munkakörök díjazásában nincs különbség, pedig az értékük sok helyen különböző. Van néhány elismerési forma például az

„Év köztisztviselője” díj, amely kismértékű jutalom, de legalább érezhető benne az emberséges hozzáállás.

- A **honvédelmi területen** elkészült interjúk szerint motiváció anyagilag nincs. Cafeteriát átalakították, húztak egy limitet a szerződéseseknek, egy maximum éves csomagot. Korábban volt üdülési csekk, pulykapénz (karácsony előtti jutalom), ajándékutalvány. Most semmilyen elismerési formák nincsenek.
- A **rendvédelmi területen** túl nagy a szakadék a vezető és a beosztotti állomány között. A tiszthelyettesi bérek nagyon alacsonyak. Fontos lenne, hogy közelebb hozzák a béreket egymáshoz. Egyáltalán nem tükrözi a bér a munkakör értékét. Hivatásosok esetében lehetőség van a soron kívüli előléptetésre.

#### 4.2.5.4. Beosztott munkatársak – kompenzáció és javadalmazás

- Az **államigazgatási területen** készült interjúk alapján a bérezést és a szociális ellátást alulértékeltnek tartják. Alapvetően az egyenlő elbírálás elvét tartanak optimálisnak: azonos feladatkör – azonos felelősség – azonos teljesítmény – azonos bér. Elismerés az illetmény eltérítés. Más nincs.
- Az **önkormányzati területen** cafeteriát lehetne emelni, a nettó összeg nagyon kevés. A bér többi részével elégedettek, de csak ott, ahol a hivatal több mellékjuttatást is biztosít.
- A **honvédelmi területen** a civil élethez viszonyítva megfelelő, jó a bérezés és juttatások is vannak, bár igen pozitív lenne a korábban adott, de már megszüntetett juttatások visszavezetése a rendszerbe. A munkakörök az iskolai végzettség és a rendszerben eltöltött idő figyelembevételével megfelelően díjazottak, de ha az elvégzett munkát vesszük figyelembe (egy magasabb és egy alacsonyabb beosztásnál), abban az esetben nem tükrözik azt.
- A **rendvédelmi területen** a saját bérükkel a tisztek inkább elégedettek, a tiszthelyettesek nem. A jutalmazásra nagyon kevés lehetőség van, előresorolás és tárgyjutalmakat szoktak adni azoknak a kollégáknak, akik jól teljesítenek.

#### 4.2.6. Személyügyi szolgáltatások témaköre

Ebben a kérdéskörben röviden arra kerestük a választ, hogy ismerik-e a személyügyi szolgáltatások fogalmát, és azonosítani tudják-e azt a gyakorlatban?

Összességében minden szervezetre jellemző módon így ebben a formában nem tudták azonosítani (tartalommal megtölteni) a kifejezést, ezért példákat kellett felsorolni. Itt az alábbi lehetőségeket említettük, melyből automatikusan kiválasztották a gyakorlatukból ismert, elsősorban a válaszadó személyét érintő lehetőségeket:

- informatika,
- jogsegély,
- jogi képviselő,

- munkaügyi egyeztetés,
- munka- és egészségvédelem,
- coaching, benchmark,
- női vezetők brand építésének segítése,
- egyéb kategória.

#### 4.2.6.1. HR vezetők – személyügyi szolgáltatások

- Az **államigazgatási területen** adott válaszok alapján: informatika, jogsegély, munkaügyi egyeztetés, munka- és egészségvédelem egyértelműen van. Főként a WINTISZT, Tiberius rendszereket használják, amelyekkel elégedettek. A cafeteria nyilvántartására saját fejlesztésű szoftvert használnak, a szabadságnylvántartásra szintén. Ezek nincsenek egységesítve. Hiányolják egy egységes rendszer meglétét, amilyen a KSZSZR lett volna.  
Jogsegély szolgáltatást nyújtanak, illetve a jogi képviseletet külső ügyvéd látja el. Szakszervezet nincs.  
Az egészségvédelem kapcsán kedvezményes sportlehetőség van, rengeteg menedzser-szűrés, szemüveg támogatás.  
Coaching és benchmarking tevékenység, és női vezetők brand építése nincs.
- Az **önkormányzati területen** adott egy fő válasz alapján a coaching szolgáltatást említette, mint új, és most sikeres tevékenységet.
- A **honvédelmi területen** munka- és egészségvédelem, üzemorvos, balesetek kivizsgálása, informatikai ellátottság van. Az informatika nem modern, számítógéphez mindenki jut, csak sok lassú van. Adatbázis kezelő programok nem jók – KIR, WINTISZT, KSZSZR, központi programok –, egyik sem működik rendesen.  
Női vezetők kapcsán elmondható, hogy a magyar honvédségben a nők aránya érdekes, tábornoki szinten nincsen női vezető és az ezredes is kevés (nem is lesz).  
Érdekvédelemmel kapcsolatban van egy érdekes sajátosság a honvédségen belül: a szolgálati szabályzat is előírja, hogy a parancsnoknak gondoskodnia kell az alatta lévő katonákról, így tehát maga a munkáltató szervezet is érdekképviselési feladatot lát el. Ez a gondolkodásmód sokszor a személyügyi szakterületen is megjelenik: nem biztos, hogy a szervezeti érdeket tolják előtérbe. Épp az új jogállási törvénynek is, meg a humánstratégiáknak is ez volt a fő gondolata, hogy nagyon fontos, hogy a szervezeti érdek összhangban legyen az egyéni érdekekkel, bár mindig a szervezeti érdek a meghatározó.  
Létezik a humán ügyfélszolgálati irodák rendszere, ahol többféle szolgáltatás-támogatást adnak a katonának: pszichológusi támogatás, lakhatással kapcsolatos támogatás, mentorálás, a külszolgálatosoknak az itthon maradottakkal való kapcsolatának segítése. Itt is gondolkodásmód-váltás figyelhető meg: most 7 ügyfélszolgálati iroda működik, de tervezik az egyablakos rendszerűvé való átalakítását. Az ezt támogató informatikai fejlesztés folyamatban van, amivel elérhető lesz pl. az, hogy a Pesten dolgozó, de vidéken lakó katona a lakhelyén lévő ügyfélszolgálaton is kikérhesse pl. a munkáltatói igazolását. Az önkiszolgáló felület fejlesztése

is megkezdődött: fapados üzemmódban már működik, de még nem tették közzé a használatának lehetőségét.

- A **rendvédelmi területen** informatikai szolgáltatás, jogi képviselő van, és sok női vezető van a rendszerben, különösen a gazdasági és a felügyeleti területeken. Itt támogatják őket.

#### 4.2.6.2. Vezetők – személyügyi szolgáltatások

- Az **államigazgatási területen** létezik az informatika, a jogsegély és jogi képviselő, a női brand építés, a munkaügyi egyeztetés, a munka- és egészségvédelem, a vezetői coaching, illetve üzemorvos működik és egészségbiztosítási rendszer.
- Az **önkormányzati területen** a munkaügyi egyeztetés, és a munka- és egészségvédelem került elsősorban említésre.
- A **honvédelmi területen** a vezetők jóval szűkebb körben definiálták, mint a HR vezetők, elsősorban a munka- és egészségvédelem területére összpontosítottak. A katonák esetében kiemelt a lelki egészség pl.: misszióról hazatérők kapcsán. A női vezetők szerepe meghatározott, elsősorban személyügy, gazdasági terület és híradás munkakör jöhet szóba.
- A **rendvédelmi területen** nem ismerik, illetve nem tudnak róla, hogy mik ezek a szolgáltatások.

#### 4.2.6.3. HR munkatársak – személyügyi szolgáltatások

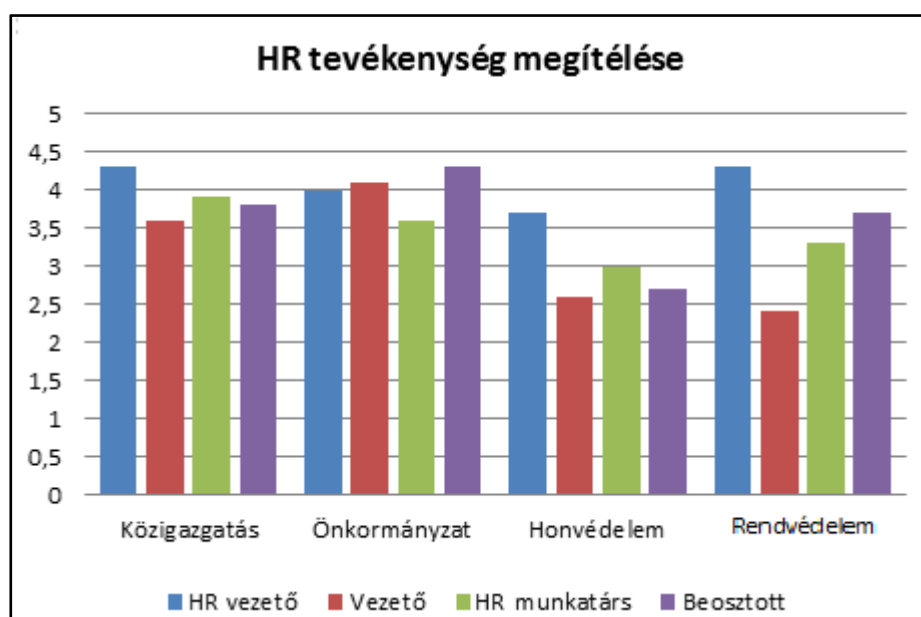
- Az **államigazgatási területen** a coaching, benchmarking és női vezetők brand építése kivételével az összes többi szolgáltatás létezik. Informatikai területen WINTISZT és Kir3 rendszer működik, de egyik sem jó. Szeretnék ezeket lecserélni, egy integrált személyügyi program bevezetése lenne a kívánatos.
- Az **önkormányzati területen** nem minden válaszadó ismerte a fogalmat. Aki igen, az elsősorban az informatikai rendszereket említette, pl. a WINTISZT rendszert, alapvetően elégedettek, de nehezményezik, hogy a fejlesztések fókuszában a kormányhivatali ügyfelek vannak, az önkormányzatok igényeit kevésbé elégítik ki.
- A **honvédelmi területen** kihangsúlyozottan szolgáltatói szemlélet van, informatika vonatkozásában nincs gép és internet, városi vonal sincs sokaknak, ellenőrzik, mit néznek az interneten. Jogsegély, jogi képviselő, munka- és egészségvédelem van, munkaügyi egyeztetés sajnos nincs. Coaching, benchmark nincs. Klasszikusan 2 területen jelennek meg nők: orvos és pénzügyes. Bár katonai vonalon támogatott, de kivitelezhetetlen.
- A **rendvédelmi területen** a coachingot említették legtöbbször.

#### 4.2.6.4. Beosztott munkatársak – személyügyi szolgáltatások

- Az **államigazgatási területen** a beosztottak többségében nem tudtak válaszolni, illetve automatikusan a jogi, munkaügyi- és egészségvédelmi programokat említették. A használatos informatikai programokat ismerik.
- Az **önkormányzati területen** a coaching, benchmark kivételével léteznek az alap-szolgáltatások, azonban részleteket vagy személyes tapasztalatokat nem tudtak említeni.
- A **honvédelmi területen** elsősorban a jogsegélyről, és az egészségvédelemről hallottak. Az egyéb kategóriákat nem tudták értelmezni.
- A **rendvédelmi területen** említés szintjén ismerték a fogalmakat, de nincs tapasztalatuk.

### 4.3. Záró szakasz

Ebben a szakaszban egy rövid számszerű értékelést kértünk a személyzeti részleg tevékenységével való elégedettségről 5 fokozatú skálán (skálaértékek: 5 – kiválóan működik, 1 – rosszul működik), amelyről az alábbi összefoglaló diagramot készítettünk.

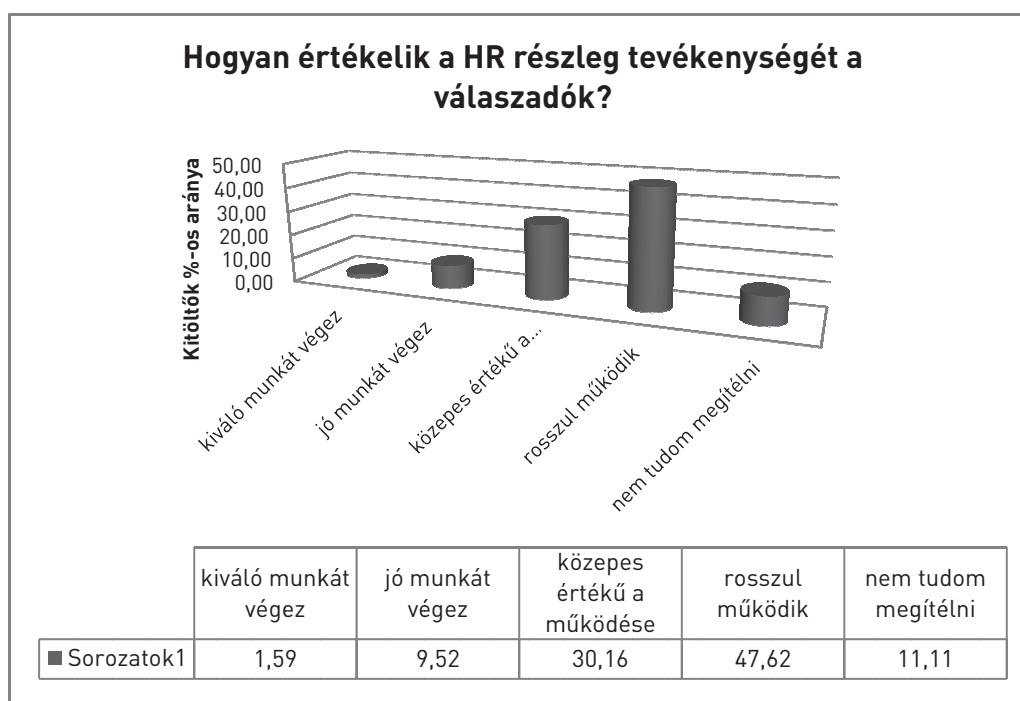


4. ábra  
A HR tevékenység megítélése 1–5-ig skálán<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Forrás: saját kutatási eredmények alapján saját szerkesztés.

Az adatok összesítése alapján elmondható, hogy a humánerőforrás-gazdálkodás megítélése az átlagos megítélés 3,5%. A vezetői állomány részéről a legkevésbé elfogadott a HR tevékenység, 3,08, amelyhez a HR munkatársak értékei nagyon közel vannak, 3,08%. A vezetők úgy érzik, hogy munkájukat nem támogatja, és kevésbé szolgálja ki a HR szervezet, mint ahogy azt a velük szemben támasztott követelmények és saját elvárásaik indokolnák. A HR vezetők 4,0%-ra értékelik saját munkájukat, a személyzet – nem vezető beosztott állomány – 3,5%-ban elégedett a HR munkájával.

Bokodi Márta 2013. év elején készített PhD dolgozatában a magán- és közszolgálatban kérdőíves felmérésében végzett összehasonlító kutatási tapasztalatainál jobb eredményt mutat. A szerző a magánszféra, közigazgatás és a rendvédelem hasonló munkaköri besorolású tagjait kérdezte meg arról, hogyan ítélik meg a humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozó részleg tevékenységét öt szubjektív változó mellett. (A válaszadási lehetőségek az alábbiak voltak: *kiváló munkát végez, jó munkát végez, közepes értékű a működése, rosszul működik, és nem tudja megítélni*)



5. ábra  
Hogyan értékeli a HR részleg tevékenységét a válaszadó?<sup>27</sup>

A válaszadók függetlenül a szervezeti hovatartozásuktól, negatívan ítélték meg a HR részleg munkáját. A válaszadók 47,6%-a rosszul működőnek minősítette, 30,6%-a közepesen működőnek találta, mindösszesen 9,52% volt, aki jó munkát végzőnek, és 1,59%, aki kiváló munkát végzőnek értékelte a HR részleg tevékenységét.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> BOKODI Márta 2013. év elején a közigazgatási- és rendészeti területen végzett kutatás tapasztalatairól: „Az integrált emberi erőforrás gazdálkodási módszerek társadalmi-gazdasági környezete, a magyar közigazgatás humánerőforrás-gazdálkodásának összehasonlító elemzése vezetési és a szervezeti kultúra aspektusából” című doktori értekezés *IUFS University, Doctoral School of International Relations St. Petersburg, Russian Federation* 2013, 96.

<sup>28</sup> Uo. 96.



## 5. Összegzés, zárógondolatok

- Az **integrált stratégiai HR elemei és egymásra épülése**, annak felhasználási lehetőségei kevésbé ismertek a közszolgálatban. Az integrált HR rendszer egymásra épülő folyamatát nem használják. A szervezeti és humán stratégiák nem vagy részben készültek el az egyes hivatásrendeknél, és ahol elkészültek, ott sem ismertek mindenki számára.

A humánerőforrás-gazdálkodást elsősorban a jogi keretek határozzák meg, olyan módon, hogy ami jogszabályban meghatározott azt próbálja a HR szervezet a gyakorlatban megvalósítani, jogkövető, jogalkalmazó módon.

Ez részben akadályozza a modern HR eszköztárak (pl. beillesztési és exit interjúk, outplacement tevékenység) működtetésének. A központi államigazgatás egy-egy területét kivéve nem vagy csak elvétve találjuk meg ezeket a szervezetfejlesztési eszközöket.

A megkérdezettek közül a HR vezetőknél, vezetőknél, központi közigazgatásban dolgozó HR munkatársaknál **már megjelentek a modern és egymásra épülő HR eszközök használata iránti igények** – elsősorban – a korábban magánszektorban vagy huzamosan multinacionális cégeknél HR vezetői, vagy egyéb vezetői beosztásban dolgozóknál.

**Fejlesztés** lehet ezen a területen egy **nagyobb fokú proaktivitás a HR szakterület részéről**. Nem a rendelkezésre álló jogi keretek közé akarja bekényszeríteni a HR folyamatait, nem várja a jogalkotótól a jogszabályi környezet minden részletet érintően működési feltételrendszerének megteremtését, és csak azután kezd hozzá a módszertani fejlesztésekhez, hanem ahol lehetősége van saját intézményi keretein belül, saját működési mechanizmusokat dolgoz ki és állít rendszerbe.

- **Munkavégzési rendszerek** működéséhez tartozó szervezeti kompetenciák készség-szintű működtetése nem valósul meg egyik állományviszony szerinti szervezetben sem. Munkakör-elemzési tevékenység csak részben létezik. A folyamatban levő munkakör-elemzéseknek – a válaszadók szerint – adatfelvételek nem pártatlan külső, hanem belső szakértők segítségével történnek. Előfordul, hogy a munkakört betöltők maguk készítik el a saját munkakör-elemzéseiket. Ez eredményezhet bizonyos fokú torzító hatást. Kihathat a további HR funkciók felépítésére is egy-egy munkakör esetében, és befolyással lehet a Magyar-Programban tervezett munkaköri rendszer bevezetésére, a munkakör-értékelések eredményeire, a közszolgálati karriertámogatási rendszer felépítésére is. Az elemzések kimenetelénél a vezetői pótlékok és a munkaköri leírások egységesítésén túl további hasznosítási területeket nem ismertek a megkérdezettek. Tervszerű létszám- és munkaerő-tervezésről kevés szervezetnél beszélhetünk.

**Fejlesztés** lehet ezen a területen a munkakör-elemzési módszertan alkalmazására való tudatos felkészítés és a folyamatok minőségbiztosítása. Munkakör-elemzési és -értékelési szervezeti belső szakértő rendszer létrehozása és működtetése, és központi monitoring rendszer és ekvivalencia mérési rendszer működtetése mellett.

- **HR controlling és monitoring tevékenység** bizonyos formái fellelhetőek. Az informatikai rendszerekből nyerhető adatokra épülő vezetői adattárakat HR vezetői és vezetői szinteken ismerik, de nem alkalmazzák rendszeresen, és strukturálatlan, ezért a kapott eredmények nem épülnek be a mindennapi HR tevékenységbe, és a vezetői döntésekbe sem.

Humán controlling funkciók ad hoc statisztikák szintjén működnek, nincsenek központosított adattárak és HR személyzeti rendszerek, amelyek azonos informatikai adatbázisokon, fogalomtár és tartalom mellett, azonos lekérdezéseket tesznek lehetővé.

**Fejlesztendő** terület ezen a téren az azonos adatbázisok létrehozása, és a controlling – monitoring szisztéma és mérési módszerek kidolgozása.

- **Atipikus foglalkoztatásra** nagyon kevés példa van. Szemléletváltás szükséges akár a rugalmas munkavégzés, vagy a részmunkaidős foglalkoztatás, távmunka bevezetéséhez. Atipikus foglalkoztatási formák lehetnek a HR új fókuszterületei.

A HR egyik kulcsszerepe lesz a jövőben a generációk közötti feszültségek és konfliktusok csökkentése, és a HR funkcióknak a generációk igényeihez szabása. Az egymást követő generációk megismételhetetlen sajátossága, hogy amilyen társadalmi, kulturális és technikai viszonyok között felnőtt, olyan megismételhetetlen sajátossággá válik motivációja, és ehhez illeszkedő munkaértékei alakulnak ki. Ez természetesen hatással van a közszolgálati munkaerőpiac alakulására is.

Több olyan szakterület létezik (pl. az informatikai támogatás), ahol a folyamatos munkahelyi jelenlét ma már nem szükséges, ahol a távmunka költséghatékonyabb lehet, és jobban kielégíti az ezekben a munkakörökben jellemzően „Y” generációhoz tartozók életstílusához és a munka értékéhez kapcsolódó igényeit. Másik példa lehet a nők és család egyensúlyának a megteremtése érdekében a részmunkaidős foglalkoztatás elterjedése.

Ezt támasztja alá, hogy a közigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban egyöntetűen valamennyi megkérdezett, valamennyi munkaköri szinten támogatná az atipikus foglalkoztatási formák elterjedését. A rendvédelem területén a vélemények megoszlanak. A honvédelem területén nehezen tudják elképzelni, jöllehet a nem rendkívüli időszakban, és békeidőben végzett rendvédelmi és honvédelmi feladatok is rejthetnek további lehetőségeket.

**Fejlesztendő** terület lehet további vizsgálatokkal, konkrétan kidolgozott javaslatokkal stratégiai kérdéssé tenni az atipikus foglalkoztatási lehetőségek kidolgozását és a vezetői és HR vezetői, HR munkatári attitűdök fejlesztésével, képzésekkel keresni ezen foglalkoztatási formák elfogadtatásának útját.

- **Teljesítményértékelés** az újonnan bevezetett rendszernek köszönhetően **legjobban ismert HR eszköz**. A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal új, 2013-ban bevezetett rendszerét is jónak találják. Az, hogy mit kell tennie a vezetőnek a teljesítményértékelés alkalmával, begyakorlott kompetenciaként működik. Ugyanakkor félnek attól, hogy csak adminisztratív szerepe van és lesz a jövőben is TÉR-nek. A félelem oka, hogy a



kimenetek (jutalmazás, előmenetel és fejlesztési eszközök) nem állnak rendelkezésre sem hivatásrendenként, sem pedig közszolgálati szinten. Nem tekintik alkalmazott **vezetési stílusnak és módszernek a teljesítmények értékelését**, hanem csupán feladatnak.

Ugyanakkor a beosztott állomány igényli, várja és elfogadja a teljesítményértékelés célját és tartalmát. Tudja, hogy a jogszabályokban milyen értékelés mellett milyen előmeneteli lehetőségei vannak a tisztviselőknek.

A gyakorlati megvalósítások nagyon eltérő minőséget mutatnak, nem bíznak az objektív értékelésben. Teljes objektivitás természetesen nincs is – a szakirodalomban ismert teljesítményértékelési megoldások között sem. A szervezeti célok, elvárások, az önértékelések azok a tényezők, amelyek objektívebbé tennék a rendszert. Nincs önértékelés, elképzelhetetlennek tartják a 360 fokos értékelést.

Félő, hogy formálissá válnak az értékelések, elveszti a munka minőségét, és jövőbeli munkavégzést támogató szerepét.

A vezetők teljesítményértékelési tapasztalata és gyakorlati tudása hiányos. Hiányoznak a visszacsatolás kulturális és technikai elemei. Kevés a szervezeti viszonyítási pont. Hiányoznak a fő elérhető és egyben kihívást jelentő célkitűzések és a minőség alapú szervezetértékelési rendszerek. Hiányzik az értékeléssel és a visszacsatolással kapcsolatos azonosulás attitűdje.

**Fejlesztési irány lehet** a teljesítmény értékelési rendszereknek a fő közszolgálati stratégiai üzenetekhez és elvárásokhoz igazodó működési koherenciáinak megteremtése, elérhető központi célok meghatározása, és a változások folyamatos kommunikációs megoldásainak (pl. tudástárak működtetésének) kialakítása.

A tudástárak a módszerek, eszközök és legjobb megoldások tárházaként az Y generáció elvárásaihoz és értékrendjéhez, az információs éhségéhez és az információs igényeinek gyors kielégítéséhez is kapcsolódni lehet.

A fejlesztési területek meghatározásánál a közszolgálati vezetőképzésben és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetében egyik fő fejlesztési célnak kell tekinteni a visszacsatolási kultúra megtanítását, illetve ami még fontosabb: a visszacsatolást támogató vezetői attitűd elfogadtatását és általánossá tételét, a változások menedzselésének és kommunikálásának napi vezetői és HR szervezeti értékke alakítását.

- **Az emberi erőforrás áramláshoz kötődő legtöbb szervezeti kompetencia készség szintű alkalmazása hiányzik.** Ez a hiányterület összekapcsolódik a munkakör-elemzés és tervezés hiányzó funkcióival. **Nem rendszerszerű és nem a munkaköri elvárásokhoz igazodó a toborzás és a kiválasztás.**

A korábban bevezetett, majd később kötelező jellegüket veszített HR funkciókra a válaszadók többsége nosztalgiával emlékszik, mint például toborzási és a kiválasztási funkciókat összekapcsoló KÖZIGÁLLÁS, vagy a pályáztatás.

Azért nem használják, mert nem kötelező, azaz jogszabályban nem szankcionált a használat elmulasztása. Ez visszautal arra a megállapításunkra, hogy többnyire a jogi keretekhez igazodik a HR munka, nem az egyébként ésszerű folyamatba szervezett HR megoldásokhoz igazodik a szabályozás.

Bizonyos területeken, pl. a Honvédelmi Minisztérium keretében a toborzás erős és meghatározó funkció. Toborzó irodák működnek, kialakult stratégiák mellett. Itt a cél elsősorban természetesen mennyiségi személyzetbeszerzés, amely a korábbi tradicionális megoldásokon alapul.

A rendvédelemben sajátos módon a területi szervezetek toboroznak, de pl. a rendőröket az alapkiképzés után a központi létszámgazdálkodás miatt nem kapják vissza a megyei szervezetek. Ez lassacskán odavezet, hogy elveszítik érdekeltségüket és motivációjukat a toborzás és a kiválasztás terén.

Az önkormányzatok működtetnek saját utánpótlási adatbázisokat. Itt a területi elv érvényesül. A kiválasztással kapcsolatos elégedettség is itt a legnagyobb.

Túl nagy előmeneteli lehetőséget nem érzékelnek a közsférában dolgozók. Az eltöltött idő után kapott besorolás alapján van valamilyen előrejutás. Idő múlásával kapott (pl. főtanácsos, vezető-főtanácsos) címek járnak egyfajta elismeréssel, de ennek a teljesítményhez nincs sok köze. Példa erre azoknak a felső- és középfokú végzettségűek bére közötti különbség (tiszt-tiszthelyettesre is igaz), akik ugyanazt a munkát végzik, a felsőfokúak javára másfél, vagy kétszeres bérért.

**A karrier- és fejlesztési** lehetőségeket nagyon korlátozottan érzik az érintettek. Kevés egymásra épültség, tudatos tervszerűség és összekapcsolódás van a HR funkciók között ezen a területen. Annak ellenére, hogy a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet, a honvédelmi szakterületen az előmeneteli vizsgarendszer, a rendvédelmi területen a vezetői adatbankok működését jogszabályok biztosítják. Egymásra épültséget és a fejlesztés kapcsolatát is tartalmazza a 2/2013. BM rendelettel bevezetett utánpótlási és vezetői adatbank, és továbbképzési rendszer a rendvédelem területén.

**Fejlesztés lehet** egy esetleges munkakör alapú rendszer bevezetésénél a munkakörökhöz, és a szakmai és vezetői karrier utakhoz igazításával kontinuitást teremthet. Biztosíthatja a szakmai egymásra épültséget is a HR szakterület egy-egy ma még elkülönülten működő pillére és a fejlesztési funkciók között.

- **Mentoring, coaching** és egyéb fejlesztő támogató rendszerek nem, vagy csak szóróányosan működnek.

Az államigazgatásban a korábbi években bevezetett ösztöndíjas program keretében létrehozott mentori rendszer működik. Fő feladatuk a szervezeti beilleszkedést segítő instruálás, de csak az ösztöndíjasok esetében. A rendészeti területen közel két évtizede meghonosított, a fiatal rendőrök szakmai beilleszkedését segítő mentori rendszer formailag létezik, ugyanakkor a megnövekedett fluktuáció miatt a mentori szerep kiüresedett. A mentorok szakmai tapasztalata sok esetben nem haladja meg a 2-3 évet.

**Fejlesztteni lehet a mentori rendszerek** meghonosítását valamennyi területen azonos kompetenciák és módszertan alapján. A cél egy olyan felkészült, életkorban, szakmai tapasztalatban és segítő attitűdben is elfogadott, kiemelkedő szociális kompetenciákkal rendelkező bázis megteremtése, amely érti és támogatja a közszolgálat stratégiai célkitűzéseit és elfogadott a mentoráltak által, és maga is megtiszteltetésnek érzi a fiatalok támogatását.

Ebben fontos szerepe lehet az NKE Életpálya és Emberi Erőforrás Intézetének, mind az attitűdformálásban, mind a keretrendszer kidolgozásban.

A **coaching-szolgáltatást ritkán**, célzottan, néhány államigazgatási szervezet veszi igénybe, de elsősorban a piaci viszonyok között sikeres coachokat alkalmazva.

A rendészeti területen több mint 30 sikeres felsővezetői coaching zárult az elmúlt években.

A coaching-szolgáltatás célirányos vezetői és szakmai szerepfejlesztési fókusz miatt a következő időszakban különösen fontos fejlesztési irány lehet, hiszen a felgyorsult lüktető igazgatási világunkban a folyamatos időhiánnyal küzdő vezetők számára kitörési pontot jelenthet saját vezetői rejtett képességeik feltárása, készségeik célirányos fejlesztése és szervezetfejlesztési készségeik gyors és célirányos bővítése terén is.

**Fejlesztési lehetőségek.** A közigazgatási képzési rendszerben és rendvédelmi képzési rendszerben példaértékű próbálkozások voltak az elmúlt néhány évben saját belső coach hálózatok létrehozására. Ennek továbbfolytatása lehet egy fejlesztési terület az NKE Életpálya és Emberi Erőforrás Intézet, és a Vezetőképzési Intézet számára. Ez jelentheti megfelelő belső coachok kiválasztását, célirányos attitűdformálásukat, és tartalmazhatja egy működési keretrendszer kidolgozását. A belső coach-hálózatok nagy előnye, hogy képesek a szervezeti sajátosságokhoz igazodni. A belső coachok ismerik a közszolgálat belső viszonyait, nehézségeit, de azokat az erősségeiket is, amire építeni lehet, és hatására a vezetők az előttük álló változásokra nyitottá és érzékenyvé válnak. Az érintettek nem csak irányítási készségeiket fejlesztik, hanem önfejlesztésük eredményeként célirányosan képesek hatni szervezeti egységük motivációjára, és a csoporton belüli együttműködésre is.

- **A bér- és jövedelmi viszonyok**, cafetériai kérdéskörében a beosztottak kicsit pozitívabban, a többi megkérdezett kör azonban egyaránt elkeseredett, és kilátástalanul találja a bérek alakulását az elmúlt években. Erre vezetik vissza leginkább az elvándorlás okait, ennek tulajdonítják a megtartó erő csökkenését, és a szervezetekben érzékelhető komoly feszültségpontok kialakulását. Az, hogy a beosztott állomány a munkaerő-piaci viszonyok miatt jobbnak ítéli a bérhelyzetét, mint a vezetők, rámutat arra is, hogy más (pl. vezető-beosztottak közötti viszonyban, stratégiai célok hiányában, kiszámíthatatlan munkavégzés és munkaterhek keresztmetszetében is kell keresni a feszültségek okait).

Gondot jelent az is, hogy a felső- és középfokú végzettségűek bére között sok esetben aránytalanul nagy különbségek vannak. A középfokú végzettségű munkatársak a garantált minimálbér körül keresnek. Gyakran előfordul, hogy minimálbér színvonalára ki kell igazítani a béreiket. Ez komoly feszültséget jelent a munkavégzés során, különösen akkor, ha ugyanazt, vagy közel ugyanazt a munkát végzik.

Továbbra is erősnek érzik a szociális ellátást a szervezetekben, legalábbis erősebbnek, mint amit a piaci viszonyok között működtetett szervezetekben tapasztaltak.

- **A HR tevékenység megítélése** hasonló, mint a korábbi felmérések tapasztalatai. Mindenképpen erősítésre szorul tudásban és funkcionális működésben a szakterület. HR vezetőkhez képest a többi megkérdezett kategória (vezetők, HR munkatársak,

beosztottak) alacsonyabbra értékeli a terület tevékenységét, ami információhiányra, működési struktúrák és eszközök hiányára is utal.

**Fejlesztési lehetőség:** érdemes képezni a közigazgatási tartalmú szakirányú HR végzettséggel rendelkező ügyintézőket és HR vezetőket. De még inkább tudástárak, interaktív tudásmegosztó portálokon keresztül ki kell fejleszteni egy igazi stratégiai HR szemlélettel rendelkező HR vezetői és munkatársi réteget, akik hosszú távon elkötelezetten munkálkodnak egy stratégiai integrált humánerőforrás-gazdálkodási rendszer működtetésén.

## 6. Bibliográfia

### Szakirodalom

1. BABBIE, Earl: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó Budapest, 2003

### Egyéb szakmai anyagok

2. SZABÓ Szilvia: A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében, doktori értekezés, ZNME, 2008, 4–9 p.
3. BOKODI Márta: Az integrált emberi erőforrás gazdálkodási módszerek társadalmi-gazdasági környezete, a magyar közigazgatás humánerőforrás-gazdálkodásának összehasonlító elemzése vezetési és a szervezeti kultúra aspektusából, című doktori értekezés. 96. oldal. *IUFS University, Doctoral School of International Relations St. Petersburg*, Russian Federation 2013.

### Internetes források

4. Magyary Program <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztési%20program%202012%20A4.pdf> (letöltés ideje: 2013. november)

## **7. Melléklet**

### **1. számú melléklet:**

„Közszolgálati humán tükör” kutatás strukturált interjú kérdéssor – minta

**„KÖZSZOLGÁLATI HUMÁN TÜKÖR” – KUTATÁS**  
**STRUKTURÁLT INTERJÚ**  
**MINTA**

|                     |                        |                          |                                     |
|---------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>Nyilvánosság</b> | <i>anonim</i>          | <i>névvel</i>            | <i>egyéb spec. megjelölés:</i>      |
| <b>Rögzítés</b>     | <i>diktafon (hang)</i> | <i>írásban/legépelés</i> | <i>beszélgetés, később rögzítés</i> |

**STATISZTIKAI ADATFELVÉTEL (anonimitás függvényében)**

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Minta:</b>       | <i>vezető/beosztott/HR vezető/HR munkatárs</i> |
| <b>Időpont:</b>     |  |
| <b>Név:</b>         |  |
| <b>Beosztás:</b>    |  |
| <b>Rendfokozat:</b> |  |
| <b>Szolg.hely:</b>  |  |
| <b>Terület</b>      |  |
| <b>Mióta?</b>       |  |

**BEVEZETŐ SZAKASZ (1–2.)**

**1. Egyéni munkatapasztalatra vonatkozó kérdések**

- Foglalja össze röviden eddigi karrier- és életpálya állomásait, munkába állásától napjainkig (évszám, munkahely – említéssel) – ebből kiemelve a közszolgálati tapasztalatokat!

vezetőkre vonatkozó kérdéskörök:

- Ismertesse röviden jelenlegi vezetői munkáját: tartalom, beosztottak száma, felelősségi körök!

**2. A HR ismeretére (HR-rel kapcsolatos attitűd) vonatkozó kérdéskörök:**

- Mondja el, hogy a saját szervezetében hogyan működik, épül fel a HR rendszer, van-e HR-es, mivel foglalkoznak, hol érzi – látja a munkájuk jelentőségét, milyen a kapcsolata a HR-rel, személy szerint? – amennyiben HR- es az interjú alanya, akkor is jó a kérdés.

**TARTALMI KÉRDÉSEK (3–8.)**

**3. Stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer modellre vonatkozó:**

- Hallotta már a kifejezést: integrált stratégiai alapú HR tevékenység? Mit jelent számára ez a kifejezés, értelmezze a saját szervezeti és gyakorlata kapcsán? Szerinte milyen főbb elemei vannak, és működnek a gyakorlatban?  
(vagy)
- Hogyan látja, a szervezet, amiben dolgozik, milyen hosszú távú célok mellett működik, és ehhez hogyan kapcsolódik a HR tevékenység?
- Ez a HR tevékenység mennyire tervszerű és stratégiai?



- Az egyes HR tevékenységek hogyan kapcsolódnak Ön szerint egymáshoz? Milyen szervezetfejlesztési akciók voltak a szervezetben az elmúlt években, és ezek hasznát hogyan látja?
- Szoktak-e beillesztési és vagy exit (elbocsátáskor) interjút csinálni a munkatársakkal, és ha igen, mire használják? Ha nem, hasznos lenne-e?

#### **4. Munkavégzési rendszerek:**

- Létezik a szervezetben munkakör-elemzés?
- Létezik tervszerű létszám- és munkaerő-tervezés?
- Ismeretei szerint van-e HR controlling és monitoring tevékenység?
- A szervezetben használt munkaidő rendszereken kívül foglalkoztatnak-e a részmunkaidőben? Rugalmas és otthonról végezhető stb. munka?
- Támogatná-e ilyen típusú rendszerek nagyobb mértékű elterjedését?

#### **5. Teljesítménymenedzsment:**

- Hogyan működik a teljesítményértékelés?
- Mi Ön szerint a teljesítményértékelés célja?
- Mennyire éri el a teljesítményértékelési rendszer a célját?

#### **6. Emberi erőforrás áramlás, közszolgálati életpálya, ee fejlesztés:**

- Hogyan történik a toborzás és a kiválasztás az Ön szervezetében? Ezzel kapcsolatban milyen tapasztalatai vannak?
- Milyen feladatai vannak (HR és vezető esetében)?
- Mekkora a szervezetben a fluktuáció, vizsgálják-e ennek okait?
- Ön szerint mik az igazi okok?
- Milyen karrier- és előmeneteli lehetőségeket tud biztosítani Önnek és/vagy munkatársainak a szervezet?
- Milyen a képzési politika? Mit ért Ön közszolgálati életpálya alatt?
- Van-e az Ön szervezetében?
- Az előmenetelt a képzési rendszer hogyan támogatja?
- Saját vezetői munkájához milyen segítséget kap?
  - továbbképzések,
  - coaching,
  - workshopok,
  - tréningek,
  - tanácsadás.
- Létezik-e az Önök szervezetében mentor rendszer?
  - kik a mentorok,
  - mennyire tartja a rendszert jónak – mi változott mióta bevezették?
  - elismerésnek számít-e mentornak lenni?
- Ismeri-e az NKE Életpálya és Emberi Erőforrás Intézet képzéseit? Ön szerint milyen szakmai (HR specifikációjú) képzésekre lenne szükség? Kiknek?

#### **7. Kompenzáció és javadalmazás**

- Mennyire elégedett a bérezési és egyéb juttatási (cafeteria) és szociális rendszerrel?

- Mit tartana optimális megoldásnak?
- Mi a véleménye a besorolási rendszerről? Ön szerint a munkakörök értékük szerint díjazottak?
- Milyen elismerési formákat használnak az Ön szervezetében?

**8. Személyügyi szolgáltatások**

- Milyen személyügyi szolgáltatások vannak az Ön szervezetében?
  - informatika
  - jogsegély
  - jogi képviselet
  - munkaügyi egyeztetés
  - munka- és egészségvédelem
  - coaching, benchmark
  - női vezetők brand építésének segítése?

**ZÁRÓ SZAKASZ (9–10.)**

**9. Hogyan értékeli a személyzeti részleg tevékenységét?**

- Ötfokozatú skálán hova helyezné el a személyzeti munkával kapcsolatos elégedettségét (5 a legjobb)?

**10. Mi az, amit Ön szerint nem kérdeztük meg és még szívesen elmondana, illetve**

- Milyen víziója van a Közigazgatás/Rendészet/Honvédelem HR jövőjével kapcsolatban?

*Budapest: 2013. szeptember*

*Készítették:*

*Dr. Bokodi Márta PhD – főiskolai adjunktus, Wekerle Sándor Üzleti Főiskola*

*Dr. Szabó Szilvia PhD – egyetemi docens, NKE*

*Nagy Zoltán – főelőadó, BM OKTF*

*Stréhli – Klotz Georgina – pszichológus*



KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI  
MINISZTERIUM

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszecsenyiterv.gov.hu](http://www.ujszecsenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



MAGARY  
PROGRAM



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Új közszolgálati életpálya  
ÁROP-2.2.17